ЧИЧВАРКИН

Е...ГЕНИЙ

МАКСИМ КОТИН

если
из 100 раз
тебя посылают
99...

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Автор книги, журналист делового еженедельника «Секрет фирмы» провел несколько месяцев, наблюдая будни одного из самых ярких российских предпринимателей - владельца компании «Евросеть» Евгения Чичваркина. Вместе с известным бизнесменом летал в Норильск с инспекцией по торговым точкам, где обнаружил, что рекламу магазина унесло ветром. Присутствовал на эпохальных переговорах с компанией Samsung, на которых бывшие соперники стали союзниками. Участвовал в съемках телешоу и посещал центр дезинфекции, где общался с лицами без определенного места жительства. Выслушал историю становления «Евросети» и узнал, зачем Чичваркин награждал одноклассников переходящей сушкой, как, будучи студентом, пытался продать самолет и каким образом извлек выгоду из рекламы конкурента. Журналист расспрашивал соратников и противников основателя «Евросети» и вместе с ним переживал радости и неудачи, чтобы понять, как удалось Евгению Чичваркину, который продавал на рынке в Лужниках турецкие джинсы, создать «Евросеть» на одолженные у отца 2 тысячи долларов, а потом превратить ее в одну из крупнейших розничных компаний России с оборотом $2,6млрд. И что теперь Евгений Чичваркин будет с этой компанией делать.

- Максим Котин
  - Глава 1,
    -
    - Всероссийская армия посредников
      -
    - «Иди и продавай, чтоб я тебя не видел»
      -
    - Контейнер с пивом украли
      -
    - Любимая лужа
      -
  - Глава 2,
    -
    - «Много думал про штендер»
      -
    - «Продам телефон. Недорого. Женя»
      -
    - Закупорки
      -

- «Купить подешевле, продать подороже»
- Человек с усами как у Гитлера
- Глава 3,
- Нет смешнее слова «ж...»
- Конкурентов смело в унитаз
- Бип
- «Мы – большая диаспора геев»
- Цены – вниз, ассортимент – вверх
- «Господи, куда мы попали!»
- Глава 4,
- Происки врагов
- Помощь гангстеров
- Недолго думая
- «Дурака валяли и дебильничали»
- «Вакуум заполняется г...»
- Глава 5,
- «Мы психи, а они хорошие»
- «А я у тебя в Дудинке»
- Головастик начал расти
- «Разбей тыкву одному, чтобы семечки в других полетели»
- «Неделю был лом в магазинах»
- «Открываемся позже – все уволены»

- «Вся жизнь пузырями»
- Глава 6,
- «Диаметр нимба не должен превышать диаметра головы»
- Просто быть коровой
- «Покусился на святое»
- глава 7,
- «Евросеть» купила СССР
- Чемберлен, Че Гевара и Чебурашка
- Нехорошие слова
- «Я говорю: “Добрый день!”»
- Глава 8,
- Серое и черное
- Пластмассовая фракция и металлический порошок
- А потом реклама
- Глава 9,
- «Что ли, третий глаз»
- Асимметричный ответ
- «Устал, отдохнул, снова поплыл»

- notes
  - 1
  - 2

Максим Котин
Чичваркин Е…гений

Глава 1,
о том, как Чичваркин *продавал трусы проституткам*

Если тебя из ста раз посылают девяносто девять, значит, твой бизнес на грани рентабельности.

Спекулянт Леша

На первое интервью к Евгению Чичваркину я пришел с полиэтиленовым пакетом.

Его помощница страшно распереживалась, увидев мой пакет, – по ее представлению, к такому человеку, как ее шеф, следовало являться по меньшей мере с кожаным портфелем. У интервью был пустяшный повод, и я совершенно не думал о том, что иду на встречу с человеком, который будет владеть самой большой компанией, торгующей телефонами, и одной из самых больших розничных компаний России. С пакетом я пришел потому, что вышел из дома налегке, и мне некуда было положить бумаги, которые я взял в редакции. Помощница Чичваркина боялась, что он меня выгонит, увидев пакет. Я тогда не поверил, что это возможно, и не испугался.

Я тогда мало что знал о Евгении Чичваркине. Первый раз я услышал про «Евросеть» несколько лет назад. Я прочитал в Интернете, что какая-то компания устроила первоапрельскую акцию, в ходе которой бесплатно раздавала мобильные телефоны. Чтобы получить аппарат, нужно было раздеться догола. От желающих поучаствовать не было отбоя. Я тогда постарался запомнить название сети, чтобы никогда не заходить в ее салоны: акция мне не понравилась.

Я принадлежу к поколению людей, которое взрослело вместе с мобильными телефонами.

Помню, что, когда я учился в школе, мобильники были главным атрибутом анекдотов про тупых нуворишей. В студенческие годы они стали главным инструментом коммуникационного процесса: студент мог экономить на обедах, лишь бы хватило денег на связь. Затем люди моего поколения несколько протрезвели и стали относиться к телефонам прагматично, не желая тратить на них все деньги.

Когда компания «Евросеть» проводила свою акцию, был как раз «прагматичный» период. Мысль о том, что кто-то раздевается

догола ради того, чтобы бесплатно получить мобильный телефон, меня покоробила. Слава богу, я не видел происходящего своими глазами, потому что тогда я бы проникся к «Евросети» еще большим отвращением – очевидцы утверждают, что акция выглядела крайне неэстетично.

Так или иначе, это было все, что я знал в то время о компании «Евросеть». Если бы я знал тогда Чичваркина так, как знаю его теперь, я бы испугался за свой пакет. Впрочем, опасения помощницы оказались напрасны – все обошлось, Чичваркин даже не обратил на пакет внимания.

Теперь мобильники стали привычным девайсом любого уважающего себя человека. И вот Чичваркин сидит напротив меня в желтом кресле, положив ногу на подлокотник. Перед ним журнальный столик, на котором вместо скатерти – зеленый флаг с логотипом федерального оператора «Мегафон» и надписью «Ударник труда, активный участник строительства абонентской базы». На столике – чашка черного кофе. На стене – плакат с надписью «Розница-мать зовет». В вязаной сумочке у Чичваркина два телефона – Sony Ericsson w800i (модель Walkman с улучшенными функциями воспроизведения музыкальных файлов) и Motorola C200 (до сих пор это одна из самых дешевых моделей Motorola и вообще одна из самых дешевых моделей). Оба телефона то и дело звонят, и Чичваркин сначала сдержанно спрашивает: «Кто это?», а потом говорит «да» или «нет», а иногда – «я перезвоню». И, наверное, от этих звонков у него очень утомленный вид: создается впечатление, что кому-кому, а ему-то телефоны только портят жизнь. Впрочем, может быть, человек просто устал.

Но меня немного напрягает его усталость, потому что ему сейчас предстоит решить сложную задачу: рассказать мне, каким, черт возьми, образом обычному студенту, который просыпался утром в квартире родителей, завтракал на тесной кухне, одевался, ехал на метро в институт и слушал занудные лекции, а потом окончил институт и устроился на какую-то там работу, – каким образом ему удалось стать одним из самых богатых людей страны. Как ему удалось превратиться во владельца лучшей розничной компании, одного из самых известных российских бизнесменов, сделавших состояние не на «наведении порядка» на каком-нибудь там советском заводе или «оптимизации» налогообложения сырьевой компании, а на торговле мобильными телефонами, которые еще десять лет назад народ видел только в кино.

Ведь сейчас Чичваркину предстоит рассказать мне о том, чем он отличается от всех остальных, которые не могут стать самыми

богатыми людьми страны, хотя они умны, образованны и энергичны. Важно, чтобы я понял это. Тогда я смогу донести это ценное знание до вас.

И вот что он мне рассказывает.

Всероссийская армия посредников

Когда Чичваркин был первокурсником, ему позвонили и предложили купить самолет. Самолет уже отлетал не один десяток лет, но был еще на ходу. Хозяева, заполучившие его при разделе «Аэрофлота», хотели обратить его в деньги, разделить доли и разойтись. Студент Чичваркин предложению ничуть не удивился. Напротив, записал характеристики машины и цену. Спросил, где можно на нее посмотреть. И начал обзванивать знакомых. Сейчас он называет их всероссийской армией посредников.

Перепродавать вещи для него было делом привычным. Он уже торговал сигаретами, джинсами, спортивными костюмами, шерстяными колготками, сапогами и не понимал, что мешает включить в ассортимент новый товар – самолет.

Ничего, конечно, не получилось. Но Чичваркин говорит, что ему важно было хотя бы попробовать – его с детства привлекали сложные задачи. Еще школьником он предпочитал не стоять в очереди на каток, а перелезать через забор и не платить за вход. Денег было не жалко: благодаря родителям и своим предпринимательским экспериментам он в них не нуждался – накатавшись на коньках, домой ехал на такси. Интересно было быстрее других и с меньшими затратами попасть на каток.

Много зарабатывать тоже хотелось уже с детства. Когда Женю спрашивали, кем он хочет быть, он задавал встречный вопрос: «А кто больше всех зарабатывает?» Друг детства, с которым он жил в одном доме и ходил в один детский сад, – будущий партнер по бизнесу Тимур Артемьев – утверждает, что в школе № 28 Женя Чичваркин был одним из самых сильных учеников. «Он не был совершенством, но был одним из лучших, – вспоминает Артемьев. – С одной стороны, это позволяло чувствовать себя победителем, но, с другой стороны, приходилось драться, и драться серьезно, с самыми серьезными противниками». Артем Перевозчиков, с которым Женя подружился в старших классах, вспоминает, что будущий лидер «Евросети» постоянно писал за него контрольные по математике – друзья обычно сидели за одной партой, а с математикой у Перевозчикова было неважно.

Но чаще Артем и Женя не столько помогали друг другу в учебе, сколько устраивали различные хулиганские перфомансы, поскольку, по выражению Перевозчикова, «желание шалопайничать было беспредельным». Однажды военрук, который вел уроки по гражданской обороне, подготовил к показу учебный фильм и куда-то отошел. Друзья перемотали пленку,

чтобы пустить фильм задом наперед. Впрочем, любимым занятием на уроках гражданской обороны было петь на задней парте, надев противогаз. «Если открутить нижнюю часть противогаза, звуки получаются уникальные», – утверждает Перевозчиков.

Чичваркин ходил в школу с четырехкилограммовым магнитофоном «Электроника-302» и слушал во дворе музыку «Наутилус Помпилиус», «ДДТ», «Гражданской обороны». Он был не единственным, кто приносил в школу магнитофон, и учителя в конце концов решили конфисковать всю технику. И действительно отобрали магнитофоны – у всех, кроме Чичваркина. Тот его просто не отдал. Защищая магнитофон силой, он даже нанес травму завучу – прищемил ему руку дверью. «Это была самооборона, – говорит Чичваркин. – Или, вернее, оборона магнитофона. Я бы его ни за что не отдал. Я ведь понимал, что родители не могут потратить 144 рубля на покупку еще одного магнитофона, а другого источника получения столь необходимых мне звуков не было».

Иногда выходки будущих предпринимателей были довольно жестокими, как это, в общем-то, часто бывает у детей. Например, друзья развлекались тем, что силой заталкивали школьного изгоя по имени Миша в автобус, который без остановок ехал от станции метро «Октябрьская» до аэропорта «Внуково». Или пугали прохожих ружьем со спиленным бойком, которое хранилось дома у одного их приятеля, – они «заряжали» его серой, открывали окно первого этажа, привлекали внимание какой-нибудь бабушки и «стреляли». По словам Перевозчикова, подход Чичваркина к хулиганству всегда был «конъюнктурным». В устах вице-президента «Евросети» это положительная характеристика. «Беспредельничать хотелось всегда, но Женя хорошо понимал, когда можно хулиганить, а когда это себе дороже», – поясняет он.

В старших классах Чичваркин поставил первые торговые эксперименты (по-моему, почти дежурный факт для любого будущего миллионера). Сигареты «Космос» стоили тогда 70 копеек, но одноклассники готовы были покупать их по рублю – в ближайших магазинах они быстро заканчивались. Чичваркин не курил (не курит до сих пор), но ходил за сигаретами в соседний микрорайон, где они всегда были в продаже, потому что там стояли незаселенные новостройки. Потратив на дорогу не более десяти минут, он получал по 30 копеек с пачки. Он говорит, что уже тогда «появление денег из ничего» его вдохновило. Аналогичные операции он проделал с грампластинками и лаком для ногтей.

Повзрослев, Чичваркин начал перепродавать вещи через

комиссионные магазины. Схема была тривиальна: он покупал вещи в магазине, где они стоили подешевле, и сдавал их в другой магазин – подороже. Например, приобретенный в одной комиссионке за 50 рублей спортивный костюм с изображением Микки-Мауса можно было в другой продать за 400 рублей.

Когда пришло время выбирать институт, отец принес ему список всех московских вузов. Евгений прежде всего постарался учесть свои будущие коммерческие интересы. Он заперся в комнате, лег на кровать и стал думать. Обвел глазами комнату: коробка из-под сапог, набитая аудиокассетами с записями Rolling Stones и Дженис Джоплин; «плакатный» уголок с Джимом Моррисоном, Элвисом Пресли и Высоцким; игрушечный пингвин с «переходящей сушкой» на носу (когда класс Чичваркина ездил в колхоз на прополку моркови, Евгения сделали бригадиром, и он вешал «переходящую сушку» над кроватью лучшего работника, чтобы хоть как-то мотивировать ребят)… «Из Москвы уезжать не хочется: на Арбате мои сапоги продаются», – подумал Евгений и выбрал Государственную академию управления. В ней училась его мама, а папа занимался там на курсах. Кроме того, в Академии был автотранспортный факультет: поступить на него было не так уж трудно, а после окончания можно было устроиться на АЗЛК, где делали автомобили «Москвич».

В этом смысле Чичваркин мало чем отличается от миллионов студентов, которые не очень-то хорошо знают, чего хотят от жизни, и выбирают институт абы как. В этом смысле Чичваркин мало чем отличается от миллионов взрослых людей, на судьбу которых выбор института никак не повлиял.

И вот что еще рассказывает Чичваркин.

«Иди и продавай, чтоб я тебя не видел»

Обычной студенческой жизни у него не получилось. Вскоре после того как в 1991 году была разрешена свободная торговля, по всему городу стали открываться стихийные рынки, которые Чичваркина, по его словам, «волновали».

– Почему? – спрашиваю я.

– Потому что это были деньги просто так, – улыбается лидер «Евросети». – Когда понеслось, в неразберихе зарабатывать деньги стало настолько просто, что прямо ничего не надо было делать.

Первым торговать на рынке стал Артем Перевозчиков – его отец, учитель физики, решил воспользоваться своими связями в Грузии, через которую в Россию из Турции шли потребительские товары, и начал челночить. Сын тоже включился в торговлю и вышел на рынок в Столешниковом переулке с большой партией мужских трусов. Трусы были безразмерные – в том смысле, что размер на них не был указан. Некоторые экземпляры можно было натянуть хоть на слона, а другие годились только для мужчин скромной комплекции. Перевозчиков раскладывал трусы по коробкам, не обращая внимания на размер, по цветовому принципу – чтобы продать непопулярные расцветки вместе с популярными. Люди жаловались редко. Друзьям о своем предпринимательском опыте Перевозчиков не рассказывал. «Не то чтобы было как-то стыдно, да и секретов у нас друг от друга не было, – вспоминает он, – но торговля трусами стала новым этапом жизни и наших отношений, и мы не были готовы об этом говорить». На самом деле, почти всем постсоветским людям торговать на рынке было не «как-то стыдно», а по-настоящему стыдно. Будущий конкурент Чичваркина Максим Ноготков признается, что тоже стыдился, когда вышел первый раз торговать на рынок: ему казалось, что он занимается нехорошим делом – купил дешево, продает дорого. Нет чтобы всем рассказать, где можно дешево купить!

Скрыть от Чичваркина предпринимательскую деятельность и торговлю трусами Перевозчикову не удалось – однажды они столкнулись в Столешниковом переулке, где Перевозчиков выставил огромную – размером с диван – коробку с товаром. «Я обратил внимание на то, что Женя призадумался», – вспоминает Артем. Чичваркин действительно призадумался и вскоре решил последовать примеру друга. Пообщавшись с торговцами в Столешниковом, он выяснил, что на пустыре за Дворцом спорта «Олимпийский» рынок лучше. Собрав дома какое-то ненужное барахло – костюм, кроссовки, блок сигарет, жвачку, – он поехал

торговать туда. В первый же день удалось продать несколько вещей и заработать немного денег.

Но на «Олимпийском» рынке Чичваркин не задержался – переходил с одного рынка на другой, искал место получше, знакомился с людьми. Иногда ему помогал Тимур Артемьев. Однажды ему кто-то рассказал, что в Люберцах в магазине продаются дешевые лезвия – всего по 19 рублей.

Женя с Тимуром закупили их, а потом продали в Лужниках по 25 рублей.

Постепенно удалось наладить контакты с группами челноков, привозивших товар из-за границы – прежде всего из Турции. Турецкое барахло продавалось влет, несмотря на ужасающее качество. Неплохо удалось заработать на купленной по случаю партии модных шортов. Рекордные продажи Чичваркин сделал на азиатской подделке «гламурных» меховых заколок «Софист о Твист». Он стоял, нацепив их на голову, как живой манекен, и продал за день 1200 штук.

Скоро Чичваркин понял, что по сравнению с торговлей через комиссионные магазины процесс создания денег из ничего в новых условиях значительно ускорился. Иногда он занимал не более пять минут: например, когда Евгений брал коробочку «Сникерсов», открывал крышку, рисовал на ней цену и пробегал между рядами на рынке.

Надо сказать, что «Сникерсы» были уникальным явлением 1990-х годов. Компания Mars постоянно показывала по телевидению рекламный ролик, в котором брутальный брюнет нерусского происхождения энергично двигал челюстями, пережевывая батончик. Зараза проникала в сознание помимо воли. Мой брат, будучи студентом, работал по ночам охранником в одном заведении, торговавшем в числе прочего шоколадными батончиками. Как и любой другой охранник, он считал своим долгом компенсировать маленькую зарплату за счет присвоения некоторой части охраняемого имущества. За месяц он набирал десяток-другой «Сникерсов». Мы с ним запирались в комнате и почему-то тайком от родных устраивали шоколадный пир (мне кажется, что мы не хотели делиться, хотя сейчас эта мысль кажется абсолютно абсурдной). Даже бабушка стала дарить нам «Сникерсы» на семейные праздники, а в моем студенческом меню они вытеснили беляши и пирожки с мясом.

Большинство торговцев на рынках составляли студенты, так же, как и мы с братом, одурманенные рекламой. Неудивительно, что шоколадные батончики были нарасхват. Пробежав по рядам, Чичваркин зарабатывал иногда до 400 рублей – примерно три стипендии. Он утверждает, что человек, бегающий со

«Сникерсами» между рядами, мог заработать больше, чем те, кто торговал в этих рядах.

Через знакомых торговцев Чичваркин вышел на спекулянта Лешу, который научил будущего владельца «Евросети» основам торговли. Это был опытный предприниматель. Он занимался спекуляцией всю свою сознательную жизнь и три раза сидел за это при старом режиме. Чичваркину он казался сказочно богатым: у него был «Москвич» с тюнингом. Хотя Леша разговаривал исключительно матом, понять его главный постулат было нетрудно. «Если тебя посылают на х..., это нормально. Тебя должны послать на х... сорок девять раз. А в пятидесятый раз должны согласиться. Если тебя из ста раз посылают девяносто девять, значит, твой бизнес на грани рентабельности. Если из ста раз соглашаются три раза, значит, у тебя все в порядке, и ты занимаешься тем, чем надо», – так наставлял Леша Чичваркина.

Чтобы научить Чичваркина ничего не бояться, Леша привел его на рынок и дал задание: продать партию водки по цене на 10 % выше рыночной. «Бери бумажку, напиши “послали на х...” и ставь крестики», – сказал Леша. Чичваркин подходил к каждой палатке и предлагал дорогую водку. Одни вежливо отказывались, другие действительно посылали на х... Но и в том, и в другом случае Чичваркин ставил крестик. Когда их набралось чуть больше двадцати, кто-то неожиданно заинтересовался товаром. Сделка состоялась – Леша поставил партию водки по завышенной цене, а Чичваркин получил небольшой процент.

«Ты м..., – говорил Леша. – Ты здоровый молодой м.... Ты только учишься и ни хрена не делаешь. За те восемь часов, которые ты тратишь на то, что едешь в институт, сидишь там и возвращаешься обратно, можно заработать столько денег, что набьешь полный холодильник еды. А то почему же ты ходишь в дырявых штанах и голодный? Это я старый и больной, мне уже ничего не надо, а ты, такой лось, иди и продавай, чтобы я тебя не видел».

Это сейчас владелец «Евросети» ходит в дырявых джинсах по собственной воле, потому что так ему больше нравится, а тогда он мог только глазеть на витрины бутиков с дорогими шмотками, а одевался в то, что не жалко было испачкать.

Чичваркин следовал советам Леши – шел и продавал. Он был хорошим учеником и вскоре среди челноков стал считаться специалистом по продаже «проблемного» товара, которого было немало – турки подделывали джинсы Levi’s так бессовестно, что забывали даже о петлях для пуговиц, а краска с курток слезала еще на прилавке. Но Чичваркин умудрялся продавать все – даже пиджаки, у которых один рукав был короче другого.

На квартире родителей Евгений перебирал тюки с товаром. Заделывал дырки там, где они были не нужны. Прорезал там, где их не хватало. Он говорит, что после упражнения с крестиками продать бракованный товар по обычной цене стало для него делом принципа. Задачу облегчало то, что конкуренты были на удивление неизобретательны. Куртки были всего двух расцветок – синие и черные. Продавцы на рынках вывешивали всего два образца, а Чичваркин – много, и хотя у него куртки были все тех же двух расцветок, выглядели они более представительно. В технике продаж он брал пример с азербайджанцев: например, выходил из палатки навстречу покупателям. «Русские сидели в палатке, а я выходил прямо на середину прохода, – вспоминает Чичваркин. – Вижу, девушка идет в зеленой юбке, хватаю зеленую кофту: “Вам идет зеленый цвет, купите”. Но, наверное, главное коммерческое ноу-хау Чичваркина состояло в том, что он гладил одежду перед продажей. У всех на рынке куртки висели мятые, а у Чичваркина – отглаженные. Только за счет этого их готовы были покупать на доллар дороже.

Каша в головах покупателей была настолько ужасающей, что они готовы были брать все что угодно – лишь бы в заграничной упаковке. В виде эксперимента Чичваркин продал костюм, в котором ходил четыре года, – даже надпись на ярлыке стерлась. Чтобы его «толкнуть», оказалось достаточно одной стирки и одного турецкого целлофанового пакета.

Рассказывая об этом, Чичваркин хватается за голову: «Ты только представь, какой получится образ предпринимателя!» Он уже не первый раз за время рассказа примерно так восклицает, и становится понятно: теперь, когда он владеет компанией с оборотом в $2,6 млрд, у которой 5000 салонов в странах СНГ и которая готовится к IPO, ему немного стыдно за некоторые поступки, совершенные в прошлом. Но в то же время мне кажется, что ему нравится вспоминать, с каких смешных вещей все начиналось.

Контейнер с пивом украли

Чичваркин говорит, что на учебе в институте его коммерческая деятельность практически не сказывалась. Как и в школе, он не был самым прилежным учащимся, но необходимую для продолжения обучения оценку всегда получал. А торговля на рынках не только не мешала процессу, но и помогала ему.

Каким был обычный день обычного студента? Обычный студент с трудом просыпался примерно в половине двенадцатого, ехал на последнюю пару в институт, потом шатался без дела, а вечером веселился на вечеринке, где выпивка покупалась на деньги друзей, потому что свои давно закончились. Каким был обычный день Чичваркина? Чичваркин вставал в пять утра, ехал на метро первым поездом с тюками в Лужники, меньше чем за час распродавал весь товар, отправлялся в институт и с пятнадцатиминутным опозданием приходил на первую пару, бодрый и краснощекий. Вечером он ставил выпивку друзьям, у которых стипендия давно закончилась.

Впрочем, скоро институтская жизнь начала переплетаться с коммерческой. На рынке в Лужниках сменились хозяева, они подняли плату за точку, и торговать там стало невозможно. Тогда Чичваркин за один день организовал в институте пункт проката видеокассет, изрядную часть клиентов которого составили студенты из южных республик и преподаватели – и те, и другие имели одинаково устойчивый интерес к порнографии.

Артем Перевозчиков говорит, что его друг еще со школьных лет проявлял лидерские качества и умел собрать компанию. Например, он любил принимать гостей. Ну какое пиршество может устроить старшеклассник? Чичваркин приглашал друзей на пельмени. «Сварит две пачки, посыплет их тертым сыром, купит портвейнчик. Казалось бы, что еще для счастья надо?» – вспоминает Артем. Правда, он утверждает, что отношения со сверстниками у Чичваркина были непростые – настоящих друзей у него было мало. Однако с их школьной дружбой не случилось того, что обычно происходит: после школы пути разошлись, но дружба не умерла. Перевозчиков, Артемьев и Чичваркин встречались по вечерам, пили пиво, гуляли с девушками. «С Женей всегда было интересно, – говорит Артем. – Каждый раз, когда мы расставались, нам казалось, что мы еще многое не успели обсудить».

Приятельские, но неглубокие отношения с сокурсниками ничуть не мешали, а, может быть, даже помогали коммерции. Зампред профкома, от которого зависело получение разрешения

на открытие пункта видеопроката, учился на одном курсе с Чичваркиным. Сначала Евгений договорился с ним, потом со всеми знакомыми сокурсниками, у которых дома валялись ненужные кассеты. Пункт проката разместился напротив институтской столовой. Просмотр кассеты стоил 2000 рублей. Из них 500 рублей получал продавец, 500 – владелец кассеты, 600 – профком, а оставшиеся 400 – Чичваркин. Студенты из южных республик затаривались порнографией открыто, а преподаватели обычно говорили, что им нужно, оставляли пакет (примерно такой, с каким я пришел на первое интервью к Чичваркину), а потом забирали кассеты в нем.

Пункт видеопроката просуществовал полтора месяца. Рентабельность была невысока – прежде всего потому, что продавцы-студенты предпочитали раздавать кассеты знакомым бесплатно. Но вскоре Чичваркин нашел другое применение сокурсникам – он начал вовлекать их в рыночную торговлю. Бизнес разрастался, товара становилось больше, чем Чичваркин мог продать сам. Через некоторое время на него уже работало десять человек на трех рынках. Зачастую он покупал вещи у одного сокурсника и поручал перепродавать их трем другим. Исключить Чичваркина из цепочки они не могли – просто потому, что не знали друг друга. «Все беды человечества происходят от недостатка информации», – улыбаясь, констатирует Чичваркин.

Среди «партнеров» Чичваркина были не только сокурсники. Товар на продажу брала и соседка с первого этажа. Она приехала в Москву из Мордовии, работала дворником и приторговывала на рынке в Черемушках. Увидев, что Чичваркин таскает тюки, попросила дать ей товар на продажу. Евгений спросил, почем она будет его продавать. Соседка назвала цену на доллар выше той, по которой продавал Чичваркин. Он подумал, что она ничего не продаст. Но уже на следующий день женщина сумела сбыть половину партии. «До чего же люди ленивы – не могут проехать две остановки на метро, чтобы блузку на доллар дешевле купить», – несмотря на уроки спекулянта Леши, до сих пор удивляется Чичваркин. Но соседка на несколько лет стала его надежным партнером и даже вовлекла в торговлю свою дочь.

Летом Чичваркин поехал на юг уже далеко не бедным студентом. Отдохнул так хорошо, что вернулся в Москву почти без денег – в кармане осталось десять рублей. Вернувшись, обнаружил, что, кроме этих десяти рублей, у него ничего и нет. Перед отъездом он купил контейнер с пивом и дал деньги в рост студенту Академии и партнеру по имени Дима, который входил в группу торговцев, привозивших крупные партии товара из-за границы (ездить за рубеж Чичваркин боялся, ему больше

нравилось торговать). Контейнер с пивом украли, а Дима уснул за рулем и врезался в столб на скорости сто сорок километров в час. Чичваркин лишился и товара, и денег: подоспевшие гаишники посчитали собственность Димы своей. Они даже сняли с пальца еще живого человека перстень-печатку. Товарищ Димы, который был с ним в машине и чудом спасся, потом говорил: «Хорошо, что хоть зуб золотой не вырвали». То, что не украли милиционеры, «подобрал» один из партнеров.

Остаться на плаву удалось только благодаря все тому же Леше – еще до поездки на юг он привлек Чичваркина к торговле таиландскими трусами из двух ниточек, предназначенными для проституток. По наводке спекулянта Чичваркин выставил трусы на продажу в палатках, расположенных рядом с гостиницами. Если трусы брать не хотели, то он говорил так: «У вас тут гостиница, в гостинице проститутки, проституткам нужны трусы». И продавцы соглашались. Подсчитав доходы от продажи трусов, Чичваркин понял, что от нескольких тысяч у него осталось всего $50. «После этого случая я совершенно перестал копить деньги, предпочитал всю прибыль тратить на жизнь, – говорит Чичваркин. – Жизнь началась с чистого листа».

Отпуск самурая

Однажды я слышал, как два японца спорили, чья компания круче. У одного шеф не был в отпуске с 1996 года. На что другой ответил, что его начальник не отдыхал с 1991года.

На мой взгляд, это противоестественное отношение к работе. Люди работают, чтобы получать деньги. Деньги – средство достижения свободы. Если с удовольствием заработанные деньги позволяют наполнить жизнь впечатлениями и удовлетворить страсть к познанию, жизнь удалась. Если ты работаешь так, что света белого не видишь, зачем ты работаешь?

Конечно, у восточных людей есть страсть даже не к зарабатыванию денег, а просто к хождению на работу. Каждый второй японец готов создавать какой-нибудь новый продукт не восемь месяцев, как положено, а шесть недель и чуть ли не в офисе под себя ходить, прилипнув к компьютеру. Но европейцы тоже часто делают работу бессмысленной, правда, по-другому: во многих западных странах люди планируют потребление на десятилетия вперед. Но ведь деньги надо использовать творчески, тратить их – мудрый труд. Можно просто нажимать на кнопку «удовольствие» (едешь на пляж или в

Диснейленд). А можно заставлять мозги трудиться, познавать мир или посвящать время творческому хобби.

Конечно, если ситуация на работе требует твоего участия, надо впрягаться. Но если нужно впрягаться надолго, правильно разделить работу с кем-нибудь еще. Поэтому, если я вижу, что топ-менеджеры в нашей компании «зашиваются», порой насильно заставляю их брать помощников. Кроме того, сейчас хочу дать продавцам «Евросети» возможность работать по четыре часа в день. Так мы привлечем свободомыслящих людей, которые готовы работать, но хотят при этом полдня ходить по своим делам.

У меня отношение к работе перевернулось весной 1995 года, когда я решил накопить денег, чтобы поехать с будущей женой в Сочи. Что нужно человеку, который мечтает попасть с грязного рынка на солнечный берег, к соленой водичке? Отвести девушку в лучший ресторан, где вживую играют аж семеро музыкантов. Чтобы заработать на этот отдых, я ставил будильник на 4.45 утра. В шесть уже был на рынке в Лужниках. Распродав товар, успевал еще к первой паре в институт. Длилось это дней сорок. Я уже накопил достаточно денег – хватало и на отдых, и даже на шопинг. До отпуска оставалось три дня. Я решил, что эти три дня доработаю, а вот на юге высплюсь и отдохну. И вот я сплю и вдруг слышу голос: «Плати за место». Вскакиваю в холодном поту, смотрю на будильник. В этот момент он щелкает и начинает звонить. Тогда я послал все это подальше. Выключил будильник и стал спать. Трудоголик напоминает водителя, который долго и целеустремленно едет на машине на очень маленькой скорости. Потому что передачу не догадался переключить. У него процесс ради процесса. Лучше быть результатоголиком – работать на результат. Еще лучше – победоголиком.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #7 (190) / 2007

* * *

Мы беседуем уже почти час. Телефоны звонят не переставая. Sony Ericsson то и дело голосом Земфиры начинает нашептывать начало шлягера «Сколько было долгих поцелуев». Уставший Чичваркин почти сполз с кресла. Ступней зацепился за

подлокотник. Поза немного странная, но почти по-детски естественная. Будучи журналистом, пишущим о бизнесе, я встречался со многими владельцами крупных российских компаний. Но я не знаю ни одного предпринимателя, управляющего компанией с оборотом свыше $100 млн, который позволил бы себе сидеть в такой позе во время деловой встречи. Журналист, конечно, не бог весь кто, но все же это деловая встреча, потому что и для меня, и для Чичваркина интервью – это работа.

Я думаю, многих людей, знающих манеру поведения Чичваркина, мучает вопрос: почему он позволяет себе сидеть вот так? Возможно, потому, что хочет, чтобы я об этом написал. Ведь он делает много других удивительных вещей только ради того, чтобы о них написали. С другой стороны, может быть, ему просто нравится так сидеть. А возможно, и то, и другое сразу.

Но сам Чичваркин уже увлекся прошлым, и я знаю, что пока придется отложить этот вопрос на потом.

И вот что он мне рассказывает.

Любимая лужа

В новой жизни, которая после разорения началась с чистого листа, Чичваркину представилась возможность вернуться на любимую «Лужу» – этим словом он называет рынок в Лужниках. Встать на точку ему предложила «группа спекулянтов», которая владела рыночным прообразом магазина-дискаунтера.

Хитом продаж этой группы были индонезийские синтетические блузки, которые спекулянты умудрялись закупать очень дешево и возить в Москву большими партиями. Они ставили минимальную наценку, продавали в десяти точках и делали деньги на сумасшедшем обороте. Впрочем, у них был не самый большой оборот в Лужниках. Самый большой оборот был у оптовиков. Однажды Чичваркин видел человека, который из последних сил тащил огромный баул с наличными. Он никак не мог с ним совладать, потому что был пьян. Падал, разбивал лицо, поднимался и снова падал. За ним плелся охранник с оружием – такой же пьяный, как и его «объект».

Чичваркину в «дискаунтере» отвели роль простого торговца – ему даже выделили «полместа» (то есть один квадратный метр, а не два). Евгений, впрочем, не расстроился и усовершенствовал форму презентации товара. Из удочек и железяк он соорудил конструкцию в форме буквы «Т», позволяющую размещать дополнительные вешалки с одеждой на высоте 4,5 метра над землей и продавать на одном квадратном метре в два раза больше товара, чем на двух. Конструкция стала популярной – Чичваркин утверждает, что потом ее копировали другие торговцы.

На рынке было плохо с питанием – какие-то тетушки продавали беляши, есть которые Чичваркин побаивался. Поэтому обычно он либо брал с собой бутерброд из двух половинок батона, либо целый день ничего не ел. Когда возвращался вечером домой, бабушка его будущей жены спрашивала: «Ну что, с работы? Почаевничаем?» Вместо того чтобы «чаевничать», Чичваркин варил себе килограмм пельменей, натирал полкило сыра, добавлял в блюдо специи и почти целую пачку масла и все это с удовольствием съедал.

Работа продавцом в Лужниках не означала отказа от собственной предпринимательской деятельности – Чичваркин по-прежнему перепродавал товар через своих «партнеров» из Академии. На последнем курсе он уже стал опытным коммерсантом и в другой роли себя уже не представлял. С этим смирились даже родители, которые долгое время не могли

поверить в то, что такая деятельность может стать серьезным занятием.

Отец, пилот гражданской авиации, постоянно твердил, что все это несерьезно, но то и дело предлагал помочь деньгами, да и к организации в квартире швейной мастерской для «подработки» бракованных джинсов отнесся терпимо («Парень сам зарабатывает деньги»). Мать, которая работала в Министерстве внешней торговли, несколько лет скрывала от сослуживцев, что ее сын торгует на рынке, но когда он уже учился на последнем курсе, не выдержала и принесла на работу колготки и индонезийские блузки. Ездить по рынкам сотрудникам министерства было не с руки, поэтому распродажа на рабочем месте имела успех.

Окончив Академию, Чичваркин женился, съездил в свадебное путешествие на юг, а когда вернулся в Москву, обнаружил, что его место в Лужниках занято. Ждать, когда оно освободится, надо было до сентября.

Вот здесь и появляются в этой истории мобильные телефоны. Тимур Артемьев, с которым Чичваркин торговал лезвиями, взял его за горло – он организовал бизнес по продаже мобильников и хотел, чтобы Чичваркин поделился своими идеями о том, как продавать телефоны. «Мне казалось, что это просто потрясающий бизнес, и я был абсолютно уверен в том, что Жене нужно к нему подключиться, потому что это гораздо лучше, чем торговать в „Луже“ ширпотребом», – вспоминает он. Чичваркин не любил технику и не интересовался новинками – чтобы освоить пейджер, ему пришлось потратить на чтение инструкции около двух часов. Поэтому он долго сомневался – Артемьеву пришлось уговаривать его несколько дней.

Надо знать себя

В идеале владельцу бизнеса хорошо бы осознавать, в чем его сильная сторона, что вызывает у него предпринимательский азарт. Я ничего не понимаю в продукте, зато понимаю в продажах и получаю от их организации удовольствие. Мы даже рекламу предпочитаем делать сами, хотя работаем и с рекламным агентством. Недавно мне представили рекламную концепцию. Я принес наше портфолио и показал, что мы делаем сами. Рекламисты встали, извинились и ушли.

Надо знать себя и плотно заниматься тем, что получается. А для других задач найти менеджера, у которого к этому талант, и платить ему много денег. Если владелец с азартом занимается одним из ключевых

факторов бизнеса и у него есть к этому способности, хорошо. Если он может тянуть сразу два направления, его бизнес из обычного корабля превращается в катамаран. А катамаран не перевернешь.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #4 (187) / 2007

Чичваркина привлекла новизна и сложность дела. Он утверждает, что постоянно искал новые возможности для бизнеса и даже подумывал о том, чтобы начать торговать яйцами на рынке у станции метро «Динамо», где он никогда прежде не работал. Там не было ни одной яичной точки, и хозяева были готовы три месяца брать за нее по $10 вместо обычной платы – $2000. Чичваркин говорит, что у них был правильный подход к бизнесу, который они привили и ему: интересы клиента – прежде всего. В поисках дешевых яиц он объездил множество предприятий и нашел товар, но торговать им не стал.

Не стал торговать потому, что ему хотелось продавать не яйца, а рыбу. Ведь яйца – товар «тупой», скучный, а рыба – сложный и интересный. Яйца все одинаковые, а рыба разная. Яйца хранятся месяц, рыба – сутки. Яйца никто не контролирует, за рыбой следит Рыбнадзор. Поэтому наценка на яйца низкая, а на рыбу – высокая. Большая наценка в сложном бизнесе интереснее – если ты все правильно делаешь, со всеми договариваешься и умеешь быстро продавать, ты много зарабатываешь. А если ты м..., нюхаешь тухлую рыбу.

Вы, наверное, заметили, что я уже не первый раз пишу слова с точками. Я ставлю точки, потому что не могу написать некоторые слова, которые произносит Чичваркин, – ведь это все-таки книга о бизнесмене, а не произведение современной литературы. С другой стороны, я должен сделать так, чтобы вы понимали, какие слова в действительности употребляет Чичваркин. Ведь если вместо слова «м...» написать «лопух» или «недотепа», Чичваркин в книге получится совсем не таким, какой он в жизни. Поэтому без этих слов не обойтись, но я обещаю, что постараюсь не злоупотреблять ими.

Денег на «рыбный бутик» у Чичваркина тогда не было, потому идея так и осталась идеей. От нечего делать Чичваркин и согласился поторговать телефонами – все же они были интереснее яиц. «Я посижу у тебя неделю, – наконец сказал он Тимуру. – А первого сентября вернусь в „Лужу“ на свое место С5-23».

Мне даже не надо спрашивать, вернулся ли Чичваркин на место С5-23.

Глава 2,
о том, как Чичваркин *красил, клеил и ел в «Макдоналдсе»*

В то время по уровню сознания коммерсанты отрасли сотовой связи были неандерталами.

Е. Чичваркин

– Ты смотри, какая ж..., – говорит Чичваркин.

Он сидит за рулем внедорожника Porsche Cayenne. Мы вышли из офиса «Евросети», расположенного в Бумажном проезде рядом с третьим транспортным кольцом, спустились с четвертого этажа старого здания советской постройки, в котором когда-то размещалось ФГУП «Пресса», прошли мимо столовой, где, если верить сотрудникам «Евросети», живет бессмертная кишечная палочка (для сотрудников «Евросети» открыта другая столовая), мимо толпы курящих на крыльце людей и желтых плакатов с надписями «Курение убивает твои легкие» и «Получая зарплату за время курения, ты воруешь мои деньги» (на них изображены соответственно черные легкие и Чичваркин с бейсбольной битой в руках), перешли дорогу и сели в машину. Чтобы освободить место для меня, Чичваркину пришлось разгребать завал на заднем сидении – журналы, пакеты, рюкзак и детское кресло. Место рядом с водителем, как всегда, занято телохранителем владельца «Евросети».

Мы выруливаем на Ленинградское шоссе и утыкаемся в пробку.

– Ж..., ж..., ж..., – повторяет Чичваркин. Он опаздывает на прием в финское консульство, где компания Nokia будет представлять нового менеджера по России – Алессандро Фиорентино, который до этого возглавлял турецкое представительство. Попасть на прием важно, потому что с Nokia у «Евросети» долгое время были непростые отношения, а теперь финская компания становится ее ключевым поставщиком. Поколебавшись мгновение, Чичваркин выруливает на свободную встречную полосу и проезжает остаток пути буквально за секунды.

Мне никогда не нравились люди, которые ездят по встречной полосе. Особенно не нравились те, которые носятся по «встречке» на очень дорогих машинах. И я уверен в том, что большинство

людей разделяют мои чувства. У Евгения Гришковца и группы «Бигуди» даже есть песня, в которой настроение лирического героя сначала ухудшается из-за того, что его подрезает большая машина, а потом, наоборот, улучшается, когда он видит, что водителя большой машины остановил патрульный с усами и жестко с ним разговаривает.

Я, конечно, не склонен соглашаться с профессором Александром Тхостовым, который считает, что громадные неповоротливые внедорожники, ездить на которых практически невозможно, покупают люди с маленьким либидо, а автомобили представительского класса – нувориши, не слишком уверенные в завтрашнем дне (я прочитал об этом мнении профессора Тхостова в журнале Esquire). Я не склонен с ним соглашаться, потому что у Чичваркина внедорожник Porsche, который не назовешь неповоротливым. И еще потому, что Чичваркина, как он сам говорит, интересует только скорость, и, если бы быстро ездила машина марки «ж...», он ездил бы на машине этой марки. Я верю этим словам – ему действительно необходимо ездить быстро, чтобы всюду успевать.

Но мне нравятся легенды про демократичных и законопослушных скандинавских капиталистов и чиновников, которые зачастую ездят на общественном транспорте, и вообще мало отличаются от прочих граждан, и все успевают как-то иначе. Но я, как вы понимаете, не делюсь своими размышлениями с Чичваркиным, потому что я пассажир, а он водитель. А пассажир не должен критиковать водителя. Во всяком случае, до тех пор, пока его не высадили там, где нужно.

У Чичваркина звонит телефон.

– Oh, sorry! – говорит Чичваркин. – I'm terribly sorry but I am in traffic jam on Tverskaya Street. Unfortunately, for me it's not about ten minutes, it's about twenty. I'll be there in twenty minutes I hope. See you.[1]

По правде говоря, в это время суток на Tverskaya Street всегда traffic jam, так же, как и во всей Москве. Это можно было учесть заранее и не нестись по встречной полосе. Впрочем, людям, которые хотят успеть сделать больше, чем это возможно, наверное, нравится ощущать, что они живут полной жизнью – настолько полной, что она буквально переливается через край.

– Когда я из Лужников пришел к Тимуру, у него работали две девушки, которые привыкли к совершенно другому ритму, – говорит Чичваркин, перестраиваясь в другой ряд и попутно подрезая какой-то «Фольксваген». – А я не могу сидеть без дела.

Салон по продаже мобильных телефонов «Медиком», куда Чичваркин пришел работать продавцом десять лет назад, к тому

моменту существовал уже полгода. Тимур открыл его на пару с неким Алексеем, владельцем охранного предприятия, с которым познакомился, когда ставил ему аппаратуру в машину.

Салон связи «Медиком» располагался в Малом Златоустинском переулке. Сейчас это очень модное место – угол Маросейки занимает большой магазин престижной парфюмерной сети «Иль де Боте» с косметическими кабинетами, где постоянные покупатели могут бесплатно попробовать очередную новинку, а в доме № 7 располагается культовый московский клуб «Пропаганда», именуемый москвичами «Пропкой» и славящийся фирменными бифштексами с миндальным соусом и черничо-брусничными коктейлями. Десять лет назад не было ни «Пропки», ни «Иль де Ботэ», а был продуктовый магазин «На Маросейке» советского образца с прилавками и мраморным полом, на котором поколения советских людей протоптали дорожки, отчего он стал напоминать пол в переходах метрополитена.

Когда Чичваркин только пришел в «Медиком», два посетителя в день почитались за большое счастье. Чичваркин говорит, что после его появления в салоне объем продаж резко возрос, а точка, от которой были одни убытки, стала приносить прибыль.

Что он такого сделал?

«Много думал про штендер»

Ничего такого Чичваркин не сделал. Поначалу он вообще просто забавлялся с оргтехникой, которую чуть ли не впервые в жизни мог потрогать руками. Рассылал рожицы по факсу и делал ксерокопии собственной ладони. Но, наигравшись, начал искать более осмысленное занятие.

Фронт работ оказался обширным.

«В то время по уровню сознания коммерсанты отрасли сотовой связи были неандертальцами», – говорит Чичваркин. По его словам, типичный салон связи того времени выглядел так: магазин без названия в полуподвальном помещении; на пыльной витрине – два телефона; немытый, дурно пахнущий, но исполненный чувства собственного достоинства продавец – технарь в очках, который может все рассказать про симплексную и дуплексную связь, но не умеет и не хочет разбираться в тонкостях торгового ремесла.

«Медиком» мало чем отличался от типичного салона связи, разве что телефоны продавали не дурно пахнущие молодые люди, а девушки. Чичваркин про дуплексную связь ничего не знал, и вообще, первый телефон приобрел, когда уже работал в «Медикоме». Зато ему было ясно, что у магазина должно быть хорошее название, яркая вывеска и представительная витрина.

На витрине «Медикома» лежал только один чехол для телефона.

– А что, других нет? – поинтересовался Чичваркин у девушек.

– Есть, – ответили девушки.

– А почему не лежат на витрине? – снова поинтересовался Чичваркин.

– А зачем? – спросили девушки.

Девушки считали, что одного образца достаточно, а в случае необходимости товар всегда можно принести из подсобки. Пришедший из Лужников Чичваркин мыслил по-другому. Он начал менять «Медиком» в соответствии с собственными представлениями о том, как должна выглядеть хорошая торговая точка.

> Богиня плодородия
>
> Надо браться за дело с правильным отношением к клиенту. Сервиса у нас ведь не хватает катастрофически: все привыкли, что сочинский таксист – царь, а продавщица куры-гриль – богиня плодородия. Клиент же для них – тупое животное, которое должно нести бабки.

> Когда все наоборот, это обезоруживает. Я вот ездил этим летом в одно место. Пока ехал, попытался по телефону что-нибудь заказать. Почитайте, говорю, меню. Но у них меню не оказалось: «Что хотите, то и сделаем. Хотите рыбу?» – «А какая есть?» – «А какая нужна?» Такое отношение убивает сразу.
>
> В хорошем смысле.
>
> из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #2 (185) / 2007

Он выложил на витрину все имеющиеся чехлы. Купил черной краски и перекрасил вывеску, стены магазина и даже урну у входа. Поменял коврик у двери. Заказал вторую витрину и начал работать над расширением ассортимента, для чего подробно расспрашивал каждого посетителя о том, зачем тот пришел в магазин и что хотел бы купить. Потом обзванивал поставщиков, чтобы найти заказанный товар.

В общем, он не сделал ничего такого, что не было бы сейчас очевидно всем и в чем, собственно говоря, уже тогда не было ничего революционного – как-никак, социалистический строй в России рухнул за пять лет до появления «Медикома». Вопрос в том, почему другим было лень делать все это и зарабатывать деньги? Надо сказать, что этот вопрос не утратил своей актуальности и сегодня. Я, например, до сих пор не понимаю, почему в магазинах, торгующих модной одеждой, такое освещение, что любой человек превращается в пупырчатое чудовище, почему никогда нельзя дозвониться ни в одну компанию, занимающуюся сервисом, и почему в продуктовом магазине рядом с редакцией журнала, в котором я работаю, постоянно заканчивается Coca-Cola, а минеральная вода «Заповедник» стоит на фирменной полке водки «Зеленая марка».

Впрочем, для повышения эффективности бизнеса Чичваркин предпринял и ряд неординарных шагов. Чтобы привлечь посетителей, он решил заняться активным продвижением салона. «Медиком» давал рекламу в газете рекламных объявлений «Экстра М». Чичваркин спрашивал у каждого посетителя, откуда тот узнал о салоне, и выяснил, что такая реклама почти не окупается – большинство покупателей салона заходили в магазин, просто увидев вывеску. Он решил усилить эффект и разместить на улице штендер.

Штендер стоил $200. Чичваркину жалко было тратить такую сумму. Он считал, что цена завышена как минимум втрое, а лишних денег в компании не водилось – главный партнер, Алексей, не хотел вкладывать средства в развитие.

Проезжая на автобусе мимо мебельного магазина, Чичваркин заметил у дверей большой штендер и решил его своровать. Тогда воровство штендеров еще не вошло у предпринимателей в привычку, и их не убирали после закрытия магазина, и даже не пристегивали на цепочку. Вечером друзья подъехали к магазину на старой «Таврии» Тимура.

Состояние транспортного средства, на котором будущие партнеры отправились «на дело», было ужасающим. Приборная панель отсутствовала. Спидометр был прикручен к рулю синей изолентой. Верхняя часть карбюратора была оторвана, потому что иначе машина отказывалась заводиться. Впрочем, Тимур считал, что эти неудобства несущественны и не могут помешать операции.

И действительно, меньше чем за минуту они с Чичваркиным спокойно погрузили штендер в машину и так же спокойно отбыли с места преступления. Сэкономив на покупке штендера, Чичваркин пожалел денег и на его оформление. Вместо того чтобы заказывать переклейку штендера в типографии, он собственноручно содрал с него старую рекламу и наклеил новую. Сегодня он не без гордости говорит, что переклеенный штендер простоял на улице шесть лет.

Еще Чичваркин говорит, что сначала воспринял кражу штендера как приключение – было интересно, сойдет это с рук или нет? Потом он испытал удовлетворение от экономии средств. А потом ему стало не по себе.

«Я много думал про штендер, – говорит Чичваркин. – Ну, гадко, правда, гадко. На самом деле люди так поступают не от денежной нищеты, а от нищеты сознания, которой страдал каждый советский человек, рождавшийся с “подсобочным” мышлением. В 1990-е годы совковая уверенность в том, что все бесхозное – это твое, стала еще тверже. Перебороть “подсобочное” мышление важно».

Теперь Чичваркину гораздо проще бороться с «подсобочным» мышлением. Согласитесь, нетрудно бороться с нищетой сознания, крутя руль Porsche Cayenne. Еще легче это делать, если сидишь за рулем Porsche Cayenne потому, что оставил в сервисе свой «настоящий» Porche 911 Carrera Turbo. И еще легче, если при этом ты опаздываешь на прием в финское консульство, куда едешь, чтобы лично поприветствовать нового генерального директора российского представительства Nokia.

«Продам телефон. Недорого. Женя»

– У меня паспорта нет, – говорит Чичваркин, останавливаясь на светофоре. – Меня без паспорта не пустят. Вот башка не варит.

Телохранитель вежливо показывает, где нужно повернуть. В этот момент Чичваркину звонит продюсер телепередачи «Город. Контакт» (глава «Евросети» – ее ведущий).

– Я жду еще две передачи, либо мы делаем «Евросеть-шоу», либо продолжаем работать в прежнем режиме, – говорит Чичваркин продюсеру. – Я заинтересован в том, чтобы это получилось. К тому же сейчас, видимо, кто-то посмотрел программу, и предлагают еще одно бизнес-шоу Где? На ТНТ… Да я бы давно согласился, если бы был уверен, что это действительно бизнес-шоу, а не хватание за ж… в псевдоофисе.

Некоторое время Чичваркин слушает, что ему говорят.

– Если это будет новостная программа, как было прежде, я не считаю, что должен за это платить. Если это будет бизнес-игра «Евросети», ОК. Это не то чтобы product placement, это жесточайшая лобовая реклама, прямая и косвенная, нацеленная на подсознание, невербальная. Это и нейролингвистическое программирование, все сразу. Понятно, что это услуга платная. Если мы банально уходим в деньги, вопросов нет. У меня уже и сценарий вырисовался в голове.

Отложив телефон, Чичваркин рассказывает сценарий будущего телешоу «Евросеть»: берутся две одинаковые точки, и старшие продавцы соревнуются межу собой в том, кто больше продаст телефонов LG. Финал – сравнение листов продаж. Чичваркин говорит, что в прямом эфире никто, кроме «Евросети», листы продаж показать не решится, потому что все считают это коммерческой тайной. «Чем более убогая компания, тем больше у нее коммерческая тайна», – ругается Чичваркин.

Чичваркин – далеко не единственный бизнесмен, которому пришло в голову сделать из бизнеса шоу. Известный британский бизнесмен сэр Джерри Робинсон вел шоу I'll Show Them Who's the Boss («Я вам покажу, кто здесь начальник»). Он демонстрировал, как можно спасти компанию, находящуюся на грани разорения. Американский миллиардер Дональд Трамп вел передачу The Apprentice, в которой команды игроков выполняли разные бизнес-задачи. С каждым разом худший из соревнующихся выбывал из игры, и Трамп орал во все горло: «You are fired![2] »

Одним из первых российских бизнесменов-телеведущих был Аркадий Новиков, который на канале ТНТ вел бизнес-шоу «Кандидат», отечественный аналог шоу Трампа. Вскоре и

Чичваркин начал сниматься в передаче «Город. Контакт».

Я спрашиваю у него, зачем ему понадобилось становиться простым репортером и тратить время и силы на запись стендапов про мобильные новинки. Он отвечает:

– В России очень хорошо работает телик, несмотря на то, что столько уже вранья в нем произнесено. Мне предложили, я согласился. Шел с мыслью отпозиционировать себя как возможного участника, а лучше даже ведущего бизнес-шоу.

Десять лет назад рекламные амбиции Чичваркина были не такими масштабными. Главным ноу-хау было размещение бесплатных объявлений в газете «Из рук в руки» от имени физического лица: «Продам телефон Nokia. Недорого. Женя». Позвонив по указанному телефону, покупатель попадал в салон. Эти бесплатные объявления зачастую работали лучше, чем платная реклама в «Экстра М». Впрочем, тактика не была уникальной – так поступали многие. Даже сейчас, спустя десять лет, этот прием активно используется – большинство бесплатных объявлений о покупке-продаже недвижимости в газете «Из рук в руки» под видом частных лиц дают риелторы.

Так или иначе, но все принятые Чичваркиным меры вскоре начали приносить плоды. Если до прихода Чичваркина в «Медиком» салон за месяц мог принести доход в $200–300, а мог – убыток в $1000, то после его появления доходы владельцев начали стабильно расти.

Чичваркин хочет рассказывать дальше, но я не могу удержаться от того, чтобы не спросить его про точку в Лужниках, с которой к тому времени он давно должен был уйти. По всем законам жанра я обязан задать этот вопрос, хотя и сам понимаю, что торговля куртками с рукавами разной длины должна была казаться гораздо менее интересной и перспективной, чем торговля телефонами. Но важно, какими словами Чичваркин скажет об этом.

«Стало интересно, – объясняет Чичваркин, выруливая на Садовое кольцо. – Приезжает человек и вываливает на прилавок две с половиной тысячи долларов. Ни за что. Мне это понравилось.

Ну, ладно, телефон – вещь дорогая. Но он ведь отдает еще пятьдесят долларов за чехол для этого телефона. Я понимал, что себестоимость чехла в несколько раз ниже. Думал тогда – четыре доллара. Оказалось – шестьдесят центов».

Закупорки

«Как вы лодку назовете, так она и поплывет» – эта фраза встречается в каждой второй статье про нейминг, тонкое искусство придумывания эффектных названий компаний, позволяющих владельцам бизнеса значительно увеличить объем продаж. Искусство и правда тонкое. Если повезет, вы можете наткнуться на статью под названием «Судьба буквы “О” в нейминге» или «Начинать лучше не с “J”, а с “S”».

Впрочем, судьбоносное значение названия не мешало многим великим предпринимателям называть свои компании «от фонаря». После трех месяцев тщетных поисков Стив Джобс поставил партнерам ультиматум: либо они придумывают что-то стоящее, либо он называет компанию в честь своего любимого фрукта. В результате на свет появилась легендарная Apple. Ричард Брэнсон назвал свою компанию Virgin после того, как на очередной тусовке его подруга заметила, что в деловой жизни, в отличие от обычной, все основатели Virgin – девственники. И это только самые тяжелые случаи. Основатель Adobe окрестил свою компанию по названию реки, протекающей рядом с его домом; слово Nikon образовано от слов Nippon Kogaku, что в переводе с языка Страны восходящего солнца означает «японская оптика»; легендарный поисковик Google назван по надписи «Googol» на чеках (единица со ста нулями).

О том, чтобы отказаться от названия «Медиком», Тимур Артемьев подумывал еще до того, как Чичваркин пришел в компанию, – слишком оно было «медицинским». «“Медиком”? А где лекарства?» – спрашивали посетители.

Вдохновившись примером китайских компаний Panasound и Sonyo, Тимур некоторое время писал в объявлениях «Мобильные системы». Однако уже тогда друзья понимали, что названием, похожим на название главного сотового оператора страны «Мобильные телесистемы», злоупотреблять не стоит. Решив, наконец, придумать что-то стоящее, друзья по пути в салон (все в той же «Таврии») набросали около сорока вариантов.

Среди них были варианты космические («Сириус»), патриотические («Рустел») и функциональные («Телефонторг»). Было несколько названий, начинающихся с «Евро», – в то время телефоны стандарта GSM продавались только в Европе. Из трех вариантов – «Еврофон», «Евротел» и «Евросеть» – выбрали последний. Главным цветом компании сделали желтый. Товарищ Тимура, Олег Сухов, на компьютере IBM-386 набрал слово «Евросеть» и ничтоже сумняшеся пририсовал к нему российский

флаг. Были некоторые сомнения в том, что флаг удастся зарегистрировать, но его все-таки решили оставить, предположив, что он еще сыграет свою роль, когда они будут закупать товар у какой-нибудь западной компании и посылать факсы на фирменных бланках. А проблему регистрации, как они думали, можно было решить, ссылаясь на патриотические чувства.

Так «Медиком» стал «Евросетью».

Украшение имени

Ресторанчики в России часто называют по имени хозяина: «У Любаши» или «У Михалыча». Человеку приятно, что он Михалыч, поэтому человек так и называет свою забегаловку. Может быть, он таким образом пытается создать домашнюю атмосферу. Все бы ничего, если б у Михалыча не подавали бутерброд из черствого хлеба с засохшей икрой с одного края, листочком укропа с другого и с неразмазанным куском масла. Чтобы в ресторане была домашняя обстановка, нужно подавать домашнюю еду и душевно обслуживать. Не название красит компанию, как думают многие, а компания – название.

Я согласен с теми, кто говорит, что хорошее название придумать сложно (ни одному конкуренту я не завидую, хотя многие из них потратили на название немало сил). Но дело в том, что название должно не помогать бизнесу, как считается, а просто не мешать развиваться.

Название мешает, когда придает ненужные ассоциации. Например, люди с небольшой фантазией часто используют слово «старый» (в названиях сетей, ресторанов и даже продуктов). Авторам, наверное, кажется, что такие названия говорят о традициях, а они говорят о старости.

Название мешает, когда создает повышенные ожидания. Каждый, кто смотрел фильм Бунюэля, будет ждать особой атмосферы от ресторана «Скромное обаяние буржуазии». А там никакой особой атмосферы нет, во всяком случае, имеющей отношение к киноклассику.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #13 (196) / 2007

Предновогодние продажи прошли успешно – учредители смогли положить в карманы около $20 тыс. Но в наступившем году стало понятно, что партнерам не по пути. Бизнес и его

название пришлось делить – взгляды отцов-основателей на его развитие кардинально разошлись.

Чичваркин предлагал переместиться из Златоустинского переулка на Маросейку. Анализ потока посетителей показал, что штендер работает – случайных покупателей было значительно больше, чем людей, которые пришли в салон, увидев рекламу в газете. Чичваркин верил, что возросший поток посетителей позволит компенсировать рост арендной платы, которая на людной улице была намного выше, чем в тихом переулке.

Тимур сомневался в правильности такого подхода. До «Медикома» ему пришлось некоторое время проработать в другой компании, торговавшей мобильниками, – в «Анарионе». Хотя она располагалась в получасе езды от станции метро «Полежаевская» на восьмом этаже здания какого-то института, туда приезжали люди и платили по несколько тысяч долларов за телефон. «Компания “Анарион” работала именно так, и вполне успешно, – вспоминает Артемьев. – По сравнению с “Полежаевской”, “Китай-город” казался мне местом “центрее” некуда. Какая разница – Маросейка или переулок? Я еще не осознавал ценности лучшего места, а Женя понимал».

Тимур предлагал не трогаться с места и вложить деньги в качественный салон – сделать хорошую вывеску, красивые витрины, обеспечить сервис. Стратегия Алексея была прямо противоположной – он тоже хотел переехать, но, наоборот, в еще более дешевое помещение, а телефоны продавать через объявления, причем желательно не закупать их (что выгодно, но требует затрат), а брать на реализацию (что менее выгодно, но почти не требует оборотных средств). Было очевидно, что Алексей относится к бизнесу иначе, чем партнеры, – однажды он даже вынул деньги из оборота, купив дорогой автомобиль. «Этого поступка я совсем не понял, – говорит Артемьев. – В розничной торговле все деньги должны быть вложены в товар. Поэтому я ушел из компании».

После ухода Тимура Чичваркин еще некоторое время поработал продавцом в Златоустинском переулке, но уже в январе 1996 года отделившиеся партнеры основали свой первый мобильный бизнес, который сейчас Чичваркин называет «бизнесом от ленивого» – в том смысле, что он был построен на лени других участников торговой цепочки. Артемьев и Чичваркин банальным образом перепродавали аксессуары для мобильных телефонов. Схема напоминала перепродажу товаров через комиссионные магазины, которой в прошлом занимался Чичваркин: аксессуары покупали в компании DIXIS, ставили наценку и отдавали на реализацию в палатки на ВДНХ, где, по

словам Чичваркина, «продавалась разнообразная техника, вплоть до аппаратов для измерения давления». Конечно, хозяевам палаток ничего не стоило самим купить товар у DIXIS по более выгодной цене, но они не хотели. Чичваркин говорит, что торговля – кровеносная система государства, и такие схемы работали только потому, что в то время в кровеносной системе были «одни закупорки».

Казалось бы, бизнес, построенный на лени, должен был быстро развалиться, однако он просуществовал пару лет, принося по несколько сотен долларов в месяц. Однако партнерам было очевидно, что серьезного дела на такой бизнес-модели не построишь – нужно открывать собственный магазин. Артем Перевозчиков, который тогда работал в банке, отнесся к инициативе друзей прохладно. «Я не верил, что у них что-то получится», – говорит он.

«Купить подешевле, продать подороже»

2 апреля 1997 года Тимур Артемьев и Евгений Чичваркин зарегистрировали свою компанию – ООО «Торговый дом “Евросеть”» (название использовали по договоренности с Алексеем). Офис в самом начале Тверской улице сняли по объявлению в газете «Из рук в руки». Чичваркин описывает свой первый офис, с явным удовольствием смакуя подробности: в 1996 году, чтобы попасть в «Евросеть», нужно было миновать одни железные ворота, потом другие, войти в темный вонючий подъезд, подняться на второй этаж и найти комнату площадью 60 квадратных метров, в которой «Евросеть» располагалась вместе с дизайн-студией Тимура. Ремонт помещения, которым занимался Чичваркин, обошелся в копейки: квадратные пенопластовые плиты держались на потолке при помощи скотча.

В офисе продавали телефоны по объявлениям в газетах. Розничные продажи организовали, открыв точку в магазине «Электроника» на Ленинском проспекте. Для нее Чичваркин лично купил стеллаж с крючками, на которые вешались аксессуары, – выкладка поначалу была открытая. Деньги на закупку первой партии аксессуаров – $2000 – Чичваркин занял у отца (это были почти все его сбережения). Продавать товар наняли некую Олесю из «Медикома», а также одноклассника Тимура, Максима Якобсона, которого случайно встретили по пути в «Электронику».

Роли в бизнесе распределились сразу. Артемьев занимался финансами. Перевозчиков консультировал его по юридическим вопросам – сначала бесплатно, потом за деньги. Чичваркин взял на себя коммерцию – закупки и продажи. Он обзванивал оптовые конторы, торгующие аксессуарами, и яростно торговался, чтобы купить товар дешево или с отсрочкой платежа (а лучше – и дешево, и с отсрочкой). Если поставщик упирался, Чичваркин обещал ему «висяки повесить» – в обмен на выгодные условия взять на реализацию залежавшийся товар.

Вскоре в «Электронике» возникли первые проблемы. Из соседнего отдела, в котором тоже продавались телефоны, пришел, как говорит Чичваркин, «невысокий человек с понтами» и стал «пугать разбойниками». Чичваркин вспоминает, что был в тот момент на точке, но совершенно не испугался: «В одну из предвыборных кампаний будущего президента был такой ролик: бывшего учителя спрашивают, есть ли у главного кандидата недостатки. Тот отвечает, что нет. А потом добавляет: есть один – пониженное чувство опасности. У нас тогда так же было. Ну,

пришел человек, сказал, что нас отымеет. Ну, пусть попробует».

Чичваркин сказал «невысокому человеку с понтами», что будет торговать, потому что это место принадлежит ему по праву, и попросил дагестанцев, хозяев «Электроники», урезонить «конкурента». Многие люди, занимающиеся малым бизнесом, считают самыми сложными и неприятными именно проблемы, связанные с мелким рэкетом и бандитизмом. Судя по рассказам Чичваркина, эти проблемы решаются на удивление просто: он говорит, что Артемьев просто обратился к людям, которые помогали тогда в переговорном процессе при решении сложных вопросов, и они попросили конкурента больше не приходить. И тот больше не приходил, а вскоре вообще закрыл свою точку в «Электронике».

* * *

Спустя месяц после открытия первых двух точек (в офисе и в «Электронике») появилась третья – на Лубянке. С тремя магазинами компания могла считаться небольшой сетью. В первые дни ее существования перед ней стояла гораздо более серьезная проблема, чем разногласия с «конкурентами», – поиск товара.

Телефоны и аксессуары в то время можно было купить у дилеров сотовых операторов или независимых поставщиков. Последние предлагали более выгодные условия, но, как правило, ввозили телефоны в обход таможни (вообще, большая часть телефонов ввозилась в страну нелегально). На рынке было не больше десятка поставщиков, зарегистрированных в основном как индивидуальные частные предприниматели (ИЧП). Позднее ИЧП стали называться ПБОЮЛами, или, как их прозвали в народе, «пабаюлами» (предпринимателями без образования юридического лица). «Пабаюлы» размещали объявления в газете «Из рук в руки» или сами звонили в салоны связи. Очень скоро у Чичваркина был полный список «участников рынка» – имена без фамилий и телефоны. Позвонив Филиппу, Коле, Абаю или Косте, можно было купить Siemens C4 или Nokia 8110 за $700–800. «Пабаюлы» не только занимались оптовыми поставками, но и сами держали салоны связи. Многие имели странные представления о конкуренции и старались не работать с субдилерами, полагая, что тем самым защищают основной бизнес. Компания, которая сумела подняться немного выше неандертальских представлений того времени, быстро стала самой крупной. Это был дилер МТС – компания «Анарион». «Мне она тогда казалась просто огромной,

субдилеры к ней в очереди на лавке сидели», – рассказывает Чичваркин.

Телефоны были в таком дефиците, что основателям «Евросети» иногда приходилось ехать на другой конец города за одним-единственным мобильником. Поначалу даже пробовали покупать конфискат у таможенников – покупка партии из двадцати мобильников по хорошей цене казалась весьма выгодной.

– Ну, а тогда-то уже было страшно? – спрашиваю я.

– Конечно, страшно! – кричит Чичваркин. – Вообще, первая мысль была: это какая-то подстава, милиция так развлекается. Но у нас были такие же страшные проблемы с обороткой. Мы были готовы на все. Ведь человек с нормальной психикой начинает х...вертить, когда ему жрать нечего.

Чичваркин приводит цифры, которые, видимо, почерпнул из газет: 85 % людей начинают «х...вертить», когда им нечего есть, или, например, нечем платить за аренду; 5 % людей не станут воровать ни при каких условиях; 10 % людей будут воровать в любых обстоятельствах. Себя Чичваркин относит к подавляющему большинству. Поэтому, хотя в первый раз все обошлось, партнеры такого страха натерпелись, что решили больше с таможенниками не связываться.

У «Торгового дома “Евросеть”» было немало и внутренних проблем. Молодая компания испытывала сложности с корпоративной дисциплиной. Один из продавцов опаздывал на работу на час и приходил с бутылкой пива в руке, объясняя это тем, что «накидался» накануне. Другой договорился поместить рекламный щит на здании, взял деньги и сделал, что обещал, но, как оказалось, присвоил $30. Случалось, что в кассе в разгар рабочего дня не было денег, потому что продавщица зашла в обеденный перерыв в магазин, увидела сапоги и решила их купить, «одолжив» деньги у компании.

«Беда была в том, что мы сами могли опоздать работу на час и прийти с пивом, – смеется Чичваркин. – Не было еще таких отношений: я – начальник, ты – подчиненный. Все питались в одном “Макдоналдсе”. Но мы были вовлечены в бизнес, очень хотели купить товар подешевле и продать подороже. И вовлекали других».

Человек с усами как у Гитлера

Долг отцу Чичваркин вернул через месяц после регистрации компании. Потом занял еще $5000 у соседа по офису (тот занимался столь таинственным бизнесом, что Чичваркин так никогда и не узнал, в чем именно он состоял; но документооборот у компании был большой, и денег, видимо, хватало). В конце года он занял около $20 тыс. по сумасшедшей ставке – 10 % в месяц, потому что наличных совсем не осталось – наоборот, были долги, а нужно было закупить товар (около 30 телефонов) перед новогодними праздниками.

Чичваркин говорит, что брать в долг под 10 % в месяц для того времени было вполне нормально, потому что такой предприниматель как он не мог взять кредит в банке. Это могли себе позволить только крупные компании, такие как сеть супермаркетов «Седьмой континент», которая в то время казалась Чичваркину «дворцом с неоправданно высокими ценами».

«Несколько раз бизнес был на грани провала», – утверждает Чичваркин. Несмотря на это, к началу 1998 года продажи выросли. Артем Перевозчиков ушел из банка и начал работать в «Евросети» на полной ставке. Чичваркин перестал радоваться каждому проданному телефону и понял, что в день их можно продавать и по четыре, и даже по пять. И вовсе не обязательно каждого клиента записывать в тетрадку.

Свой двадцать четвертый день рождения Чичваркин встретил на Черном море, будучи уже вполне состоятельным бизнесменом. Но состоятельных бизнесменов подстерегают такие же опасности, как и обычных людей. Когда летом 1998 года Чичваркин возвращался в Москву, у самолета отказал один из двигателей. Он потерял высоту и снизился до 3000 метров. Пилоты несколько раз пытались запустить двигатель, но безуспешно: он только урчал, а потом по салону пошел дым, и начало вонять. Чичваркин вспоминает, что стояла мертвая тишина – все понимали, что дело плохо, и молча сидели, вцепившись в подлокотники кресел. В ситуации было одно преимущество: туалет был свободен. Чичваркин пошел в туалет и, к своему удивлению, увидел за занавеской бледных и мокрых от пота стюардов. В отличие от стюардов в голливудских фильмах-катастрофах, российские стюарды не расхаживали с улыбкой по салону, успокаивая пассажиров, а судорожно курили за занавеской и потели.

Чичваркин говорит, что сначала испугался, а потом подумал, что его отец тридцать пять лет проработал в гражданской авиации, приземлялся в тайфун и в пургу и даже в Африку летал,

где никакого технического обслуживания практически не было, а заправляли самолеты чуть ли не слоновьей мочой, – и ничего. А тут – перелет из Сочи в Москву. Чичваркин успокоился, тем более что от него в этой ситуации ничего не зависело, и попросил стюардессу принести еду. В полной тишине он съел свой обед, запивая его виски Chivas Regal.

* * *

Мне даже не надо спрашивать, что случилось после этого, 17 августа 1998 года, потому что это случилось со всеми нами. Да и спрашивать уже поздно – мы приехали.

– Вон человек с усами как у Гитлера, – говорит Чичваркин, припарковываясь у финского посольства.

У ограды уже толпятся представители компании Nokia, а также крупнейшие сотовые дилеры и ритейлеры. Как только машина останавливается у тротуара, телохранитель выходит и начинает озираться по сторонам.

– Вон человек с усами как у Гитлера, – повторяет Чичваркин. – Он меня узнал и делает вид, что не замечает. Вон, его аж передернуло. Он со мной даже не поздоровается.

Вовлеченность в бизнес и жгучее желание покупать подешевле и продавать подороже Чичваркин сохранил и спустя десять лет после основания компании, хотя увеличение оборота в несколько раз и безусловное лидерство на растущем розничном рынке сотовых телефонов, казалось бы, должны были сделать его более спокойным. Но когда владелец «Евросети» сталкивается с препятствиями, мешающими ему реализовать это желание, неизменно возникают конфликты, в которые Чичваркин бросается очертя голову. Из-за этого он приобрел репутацию самого ярого скандалиста среди российских бизнесменов. Из-за этого некоторые люди Чичваркина не любят, потому что они люди интеллигентные, и такая манера ведения дел им не близка. Но некоторые люди, наоборот, Чичваркина любят, потому что он кажется им нелицемерным человеком, и еще потому, что он скандалит не со старушками, продающими семечки у метро, а с транснациональными компаниями, у которых денег гораздо больше, чем у него.

– Этот человек, по моему личному мнению, абсолютно нечестный – работал только с теми дилерами, которые были ему близки, – говорит Чичваркин. – По моему личному мнению, за пять лет из-за его деятельности Nokia лишилась миллиарда долларов. Он от нас бегал, телефоны выключал, распускал слухи,

что мы поганые.

Я думаю, что лидер «Евросети» не остался в долгу, потому что видел в офисе компании дилерский сертификат, выданный Nokia «Евросети», где стоит имя и фамилия этого «нечестного» человека и где эти имя и фамилия обведены черной рамкой. «Женя – человек, который всегда готов откопать топор войны и всадить его в спину врагу», – говорит один из конкурентов «Евросети». Услышав эту характеристику, Чичваркин вносит поправку: «Не в спину, а в грудь».

– Теперь, когда этот нечестный человек потерял власть, мы стали дилером номер один и вывели Nokia в лидеры рынка, – говорит Чичваркин. – Ну, все, мне пора.

* * *

Владелец «Евросети» выходит из машины. И сквозь пыльное стекло внедорожника я вижу, как человек с усами как у Гитлера протягивает Чичваркину руку.

Глава 3,
о том, как Чичваркин *занимался дезинфекцией*

Нас послали. Но только по одной причине: мы все еще продаем очень мало телефонов в очень небольшом количестве магазинов.

Е. Чичваркин

17 августа 1998 года в 9.05 Чичваркин был дома и чистил зубы. В это время ему позвонил друг.

– Прямо сейчас! – заорал друг в телефон. – Прямо сейчас пиши платежку, иди к девчонке, которая проводит деньги, и проследи, чтобы деньги ушли из банка. За любой товар, в любое место, хоть в самую задницу, главное, чтобы деньги ушли.

Друг был человеком осведомленным, поэтому Чичваркин сделал все, как он сказал, – только сам не поехал, а отправил бухгалтера. Через час, после того как деньги были переведены, банк приостановил платежи. Начался августовский кризис.

Хотя еще за три дня до дефолта президент России Борис Ельцин в ответ на вопрос журналистов о курсе рубля заявил: «Не будет девальвации. Твердо и четко», – государство все-таки объявило себя банкротом, признав, что не может обслуживать долг, который накануне кризиса составлял $45 млрд. Внутренние долги были заморожены полностью, внешние частично, а валютный курс отпущен в свободное плавание. Уже к 9 сентября он перевалил рубеж 20 рублей за доллар, хотя 17 августа доллар стоил около 6 рублей.

Полученное Чичваркиным за чисткой зубов предупреждение не сильно облегчило положение «Евросети» – денег на счету было немного, все средства были вложены в товар, спрос на который упал катастрофически. Долги компании в несколько раз превысили ее активы. Вдобавок 1 августа Чичваркин занял у знакомых несколько тысяч долларов и купил первую в своей жизни машину Mitsubishi Carisma. «Таврия» Артемьева осталась в далеком прошлом. Она сгорела в буквальном смысле слова: Тимур и Евгений так испугались повалившего из-под капота дыма, что чуть ли на ходу выскочили из машины.

Чичваркин купил Mitsubishi, поскольку считал, что жизнь в ближайшее время будет становиться все лучше и лучше. Лучше в

целом и лучше лично для него, потому что себя на тот момент он уже считал самым умным коммерсантом страны.

Несколько недель после кризиса самый умный коммерсант страны почти каждую ночь проводил за переписыванием ценников – «Евросеть» старалась реагировать на каждый скачок курса доллара. Днем «следили за придурками» – искали поставщиков, которые не успели переписать цены, или тех, кто занервничал и решил «сбросить» товар. Чичваркин целыми днями сидел на телефоне и яростно со всеми торговался. У секретарей висел список обменных пунктов, с которыми у «Евросети» были договоренности – как только компания получала живые рубли, их тут же конвертировали в доллары.

Кроме того, чтобы компенсировать падение спроса на мобильники, которые подорожали в три раза, в «Евросети» организовали «фьючерсные продажи по телефону». Попросту говоря, выясняли, что человеку надо, обещали ему товар через два часа, и только после этого начинали этот товар лихорадочно искать. Покупатель мог прийти, когда телефона еще не было. Его пятнадцать минут развлекали чтением инструкции. За это время успевал подъехать поставщик, Чичваркин выходил во двор, материл поставщика, забирал телефон, поднимался в офис, вручал телефон покупателю, получал деньги, снова спускался во двор и расплачивался с поставщиком.

Расчетный курс, который использовал Чичваркин, был на несколько рублей ниже рыночного. Это компенсировалось высокой ценой в долларах на телефоны, но клиенты, видя хороший курс, велись. «Цена могла быть значительно выше рыночной, но курс был такой, что у людей сносило башню, – вспоминает Тимур Артемьев. – Впервые по-настоящему талант Чичваркина как торговца раскрылся именно в момент кризиса. Я увидел, что он скользит по кризисной волне, как серфер».

У самого Чичваркина о кризисе сохранились не только приятные воспоминания. «Прожили несколько кошмарных недель», – вспоминает основатель «Евросети». В течение этих кошмарных недель капитал иногда удавалось оборачивать за двое суток – за это время «Евросеть» успевала продавать все, что закупала. К ноябрю капитал компании стал равен нулю – на тот момент это был очень хороший показатель. Чичваркин почувствовал, что жизнь снова налаживается, и даже отвез машину в сервис, чтобы в нее поставили музыку.

Он признается, что именно тогда в первый раз в жизни взял в руки газеты, чтобы понять, как все это произошло, и чтобы в будущем больше так не «накрывало».

Нет смешнее слова «ж...»

– У меня есть шикарная подводка. Помните, когда Ким Чен Ир приезжал, всех бомжей с вокзалов убрали? Давайте про это скажем, давайте?

Чичваркин стоит перед воротами с табличкой «Московский городской центр дезинфекции». На нем куртка из искусственно состаренной кожи с воротником, отороченным мехом, белые штаны и ослепительные ярко-красные кроссовки. Волосы смазаны гелем и уложены при помощи расчески с редкими зубьями.

– Надо сказать, что мы его отмоем, – напоминает режиссер с «Третьего канала».

– «Здесь отмывают бомжей» – можно так сказать?

– Говори.

– Мы превратимся в профессора Преображенского, – улыбается Чичваркин.

За лацкан его искусственно состаренной куртки цепляют микрофон.

– Женя, поговори, как будешь говорить.

– Нет смешнее слова «ж...», – говорит Чичваркин. В этот момент звонит мобильный телефон, и Чичваркин говорит в него свое коронное: «Да, кто это?»

– Опять твой телефон, – говорит режиссер. – Он у нас в каждой программе.

Ситуация со времени августовского кризиса сильно изменилась – теперь Чичваркин не только активно следит за информацией об общественной жизни страны через газеты и телеканалы, но и сам участвует в создании этой информации.

«Третий канал» снимает передачу про мобильные телефоны под названием «Город. Контакт», в которой Чичваркин выступает в роли ведущего. Сегодня на повестке дня – дорогие кредиты. Планируется объяснить зрителям, что проценты по ним так высоки потому, что кредиты выдают кому попало, и добропорядочные граждане платят не только за себя, но и за тех, кто их не возвращает. Проиллюстрировать эту мысль должен бомж с паспортом, который попросит кредит на покупку мобильного телефона и получит его.

Записав стендап перед воротами бомжатника, съемочная группа направляется во двор. На крыльце у дверей стоят несколько клиентов центра дезинфекции, которые ждут бесплатной процедуры избавления от вшей.

– А построить их можно? – говорит режиссер старшему по бомжам.

– Как?

– Очередь сделать.

– Так, очередь сделали, – командует старший, и бомжи строятся, двигаясь как мутанты в американском фильме ужасов.

– Не так, надо, чтоб очередь шла к дверям.

– Так?

– Ну, ничего, ребята вполне нормальные, – резюмирует Чичваркин, понаблюдав за передвижениями бомжей. У него снова звонит телефон, но на этот раз он не спрашивает: «Кто это?»

– Ну что, договорились? Поехал туда кто-нибудь? Когда? И что? Если фраза кажется непонятной, она на самом деле понятна – тем, кто цену устанавливает… Тут все как надо, – с восторгом говорит Чичваркин, бросив взгляд на очередь. – Тетки в санитарных костюмах. Бомжи прямо как с вокзала, бухатые и вонючие.

Конкурентов смело в унитаз

– Какое следующее важное событие после кризиса? – спрашиваю я Чичваркина, пока он ждет, когда снимут эпизоды без его участия.

– Выпадение волос с задней части головы, – отвечает Чичваркин.

До кризиса Чичваркин носил длинные волосы, собранные в хвост, но их пришлось укоротить, потому что ему не хотелось походить на престарелого панка и иметь одновременно «и хвост, и плешь». Чичваркин говорит, что, если бы во время кризиса у него был большой бизнес, как, например, у владельцев «Анариона», у него бы вообще все волосы выпали. И удивляется, почему с ними этого не произошло, – ведь компания потеряла треть бизнеса, которую так и не смогла вернуть, и уступила лидерство компании «Техмаркет». После этого начался ее закат: за несколько лет доля рынка упала с 20 до 1 %, и дело закончилось продажей компании сети «Цифроград».

Возможно, ошибка владельцев «Анариона» заключалась в том, что они работали «на сохранение» – им было что терять, и они просто пытались уберечь свой бизнес, снижая издержки. По большому счету, Чичваркину тогда терять было нечего, поэтому он «на сохранение» не работал, а наоборот, решил развиваться.

Во время кризиса многие торговцы разорились (по выражению Чичваркина, «их смело в унитаз»). Ставки арендной платы снизились (по выражению Чичваркина, «упали ниже плинтуса»). Некоторые владельцы готовы были сдавать торговые площади по курсу $9, хотя на тот момент он уже перевалил за отметку $20, потому что найти арендатора стало крайне сложно (Чичваркин произносит синоним слова «самоудовлетворение», – в том смысле, что никто не справлялся – все «самоудовлетворялись»).

Чичваркин решил справиться, несмотря на кризис, и «Евросеть» до конца года открыла еще несколько точек. После того как появился пятый магазин, Тимур Артемьев, который взял на себя решение финансовых и организационных проблем, сказал: «Женя, стоп, давай остановимся. Надо не открывать шестой магазин, а наладить бизнес-процессы в тех, что уже есть». «Я знаю, что делаю, – ответил Чичваркин. – Ты давай, ковыряйся с тем, что нужно делать. А я дальше пошел. Хорошо?»

«Я посмотрел ему в глаза и понял: он знает, что делать. Это у меня в голове полная неразбериха, а у него – все стройно, четко и ясно. Знаешь, говорю, иди и делай», – вспоминает Артемьев. Он

говорит, что хотел наладить бизнес-процессы, потому что боялся: если не будет порядка, начнут воровать. А Чичваркин считал, что если «Евросеть» будет этим заниматься, она окажется в хвосте стада.

«Вот стадо голодных животных идет. Кто впереди, ягоды срывает, кто за ним – листья, следующие – ветки, а последним остается только кора, – говорит Артемьев. – Надо было срывать спелые вишни, и черт с ними, с бизнес-процессами. Как оказалось, Женя был прав. Количество денег, которые у нас крали, было меньше количества денег, которые мы зарабатывали, срывая спелые вишни».

Даже такой небольшой рост (в свете будущего роста до нескольких тысяч точек) уже тогда не был встречен конкурентами с должной радостью. Под Новый год Чичваркину позвонил один из продавцов магазина на ВДНХ и сказал, что милиция хочет забрать кассу. Попытки найти с ней общий язык и понять, в чем компания преступила закон, успехом не увенчались – кассу забрали, товар арестовали, точку опечатали. Кассу милиционеры продержали до Рождества, отключив магазин от новогодних продаж. Потом «Евросеть» переживет не один подобный эпизод, поэтому сейчас Чичваркин утверждает, что с ними тогда обошлись относительно гуманно: «Даже деньги все вернули. То есть у них не было задачи грабить. Была задача не дать нам работать в Новый год». Довольно быстро владельцы «Евросети» вычислили, кто из конкурентов наслал на них «оборотней в погонах». Чичваркин утверждает, что ничего похожего компания в ответ делать не стала. «Просто мы другие, – говорит он. – Я тогда подумал: встретимся на рынке».

Правда, до «встречи на рынке» надо было накопить капитал. И компания его копила весь следующий год. Решение проблем с милицией взял на себя Перевозчиков. Он создал службу безопасности из двух бывших работников милиции. «Это были люди старой закалки, не то, что нынешние, – рассказывает он. – Они умели решить любой вопрос за бутылку водки». Навыки новых сотрудников были гораздо важнее знаний окончившего юридический факультет Перевозчикова – правовое поле было таким, что доказать свою невиновность зачастую было просто невозможно. «Тогда придраться можно было хоть к фонарному столбу, – говорит Чичваркин. – У вас вообще все незаконно».

Товар закупался на внутреннем рынке, и зачастую продавцы не могли дать на него никаких сертификатов. Требовательный покупатель мог, конечно, потребовать сертификат, но тогда он просто ничего бы не купил. «Нужно было не выпендриваться, а побыстрее товар у поставщика сдернуть, – объясняет

Перевозчиков. – Если не сдернешь, его возьмут другие».

Однажды на склад нагрянули таможенники с твердым намерением конфисковать весь товар, поскольку на него не было необходимых документов. Руководители «Евросети» понимали, что, если товар конфискуют, бизнесу конец – очень уж большая была партия. Поэтому они заявили, что товар не отдадут. Таможенники сначала не поняли, как это можно не отдать им товар. «А вот так, не отдадим, и все», – говорили в «Евросети». Таможенники пугали ОМОНом, но руководители не пугались, потому что им было нечего терять, кроме этих телефонов. Пререкания длились целый день. С бывших милиционеров, которые умели решить любой вопрос за бутылку водки, семь потов сошло. «Мы действовали то жестко, то мягко, то мягко, то жестко, – вспоминает Перевозчиков. – То упрашиваешь, то в позу встаешь». Как именно в итоге удалось уладить дело, Артем не уточняет, но история закончилась тем, что таможенники оставили товар на складе. Компания получила возможность развиваться дальше вместе со страной, которая постепенно приходила в себя после кризиса.

«Страна была похожа на человека, которому дали обухом по голове, он упал в грязь и медленно встает – сначала на одно колено, потом на другое», – говорит Чичваркин, поглядывая на стоящих неподалеку людей, которые, судя по их внешнему виду, за последнюю неделю не раз валялись в грязи.

* * *

В конце 1999 года Чичваркин впервые выехал в дальнее зарубежье. В отпуске на отдыхе он был патриотом – всегда предпочитал Сочи, но тут решился пересечь границу. Чичваркин задумал съездить на Тайвань на телекоммуникационную выставку, чтобы договориться о прямых поставках аксессуаров. Первых прямых поставщиков с Тайваня Чичваркин нашел в туалете «Анариона» и хотел развить этот опыт.

Опыт был такой: Чичваркин сидел в очереди субдилеров в офисе «Анариона», когда почувствовал настоятельную потребность посетить туалет. Его провели во внутренние помещения компании. Сидя на унитазе, Чичваркин увидел, что в туалете свалены пустые коробки из-под аксессуаров. На них были наклеены ярлыки, по которым можно было проследить весь путь, который проделал товар из Китая в «Анарион», а также (и это было главное) название и телефон поставщика. Не вставая с унитаза, Чичваркин позвонил по указанному номеру и

удостоверился в том, что телефон правильный. Тогда он связался со своим офисом и дал задание связаться с китайцами и выяснить, можно ли у них закупить аксессуары напрямую. Еще до того как Чичваркин покинул туалет, менеджер отзвонился и сообщил, что успешно пообщался с тайваньцами и уже ждет от них прайс-лист по факсу. Чичваркин говорит, что эта «туалетная» история помогла отказаться от посредничества «Анариона» и начать закупать часть аксессуаров напрямую вдвое дешевле.

Чтобы покупать вдвое дешевле и другие аксессуары, Чичваркин решил поехать на выставку. Россия не признавала Тайвань, поэтому визу пришлось делать через Прибалтику. Поскольку Чичваркин не знал, каков будет экономический эффект поездки, он летел эконом-классом, а отель снял дешевый, далеко от выставки. Чичваркин говорит, что «впечатление от заграницы было таким, словно его обухом по голове ударили».

В России сотовые операторы требовали, чтобы точки, торгующие сим-картами, располагались не меньше чем в 500 метрах друг от друга, а на Тайване Чичваркин увидел целые «сотовые» улицы. Воровать там не принято – на открытом прилавке могут лежать часы с бриллиантами, которые никто не тронет. За первые три часа, проведенные на выставке, Чичваркин сумел оправдать все затраты на поездку, договорившись со всеми ключевыми поставщиками аксессуаров. Он утверждает, что плохо говорит по-английски, но это не помешало ему найти общий язык с тайваньцами.

– С чем-чем, а с этим было проще всего. Это очень напоминало рынок.

Чичваркин говорит, что вообще с любым барыгой находит общий язык за пять минут вне зависимости от национальных и языковых барьеров. Чичваркин пересказывает диалог с тайваньцем, коверкая русские слова, изображая китайскую речь, хотя понятно, что в оригинале диалог шел на английском.

– Мне нужно пять тысяч штук, сколько будет стоить?

– Долар сорок стука, – говорит Чичваркин, изображая тайваньца.

– Доллар сорок дорого, давай доллар двадцать, – говорит Чичваркин, изображая Чичваркина.

– Долар двацать нет, давай долар трицать.

– Я у тебя возьму на этот месяц пять тысяч, а на следующий шесть. Давай доллар двадцать.

– Нет, давай долар двацать пять.

– Я буду весь год брать, а в декабре возьму десять тысяч, могу гарантийное письмо написать.

– Мы русским гарантийным письмам не верим. Давай сесяс

долар двацать пять, а через три месяца я тебе компенсирую и дальше будет долар пятнадцать.

Так и договорились.

Бип

Через год после кризиса 1998 года сотовый рынок России кардинально изменился. Сотовые компании МТС и «Вымпелком» делали все возможное, чтобы не потерять свой бизнес, – у них были долларовые тарифы, которые стали запредельно дорогими, хотя и раньше эти операторы не могли похвастаться доступными ценами.

Но уже через два месяца после кризиса они снизили тарифы вдвое, а с 1 января 1999 года сделали входящие звонки с мобильных телефонов внутри сети бесплатными. Весной «Вымпелком» снизил стоимость подключенных телефонов до $118 (такой же телефон, подключенный к МТС, стоил $155) и уже через месяц поставил рекорд по количеству подключений – 10 тыс. новых абонентов в месяц, сравняв показатели провального марта с новогодними продажами. Летом «Вымпелком» и МТС снова снизили тарифы, доведя минимальную стоимость пользования телефоном до $12 в месяц (двадцать пять минут разговора). Спустя год после кризиса на рынке появилась более справедливая посекундная тарификация.

Во многом именно благодаря кризису буквально за год мобильный телефон из анекдотов про новых русских перекочевал в повседневную жизнь простых людей. Я помню, что всеми силами противился этой новой моде и издевался над знакомыми, которые уже обзавелись новыми устройствами. А потом взял и неожиданно для знакомых и самого себя пошел и купил аппарат.

В апреле 2000 года в магазинах «Евросети» из-за снижения цен стал падать объем продаж. Продавцы все чаще жаловались на то, что в других салонах связи цены ниже. Если раньше клиенты были такие, что торговаться им было как-то с руки, то теперь все чаще попадались такие, которые готовы были торговаться и кричать, что «этот чехол в Турции стоит в десять раз дешевле». Если раньше в телефонном бизнесе главное было просто найти телефон и выложить его на витрину, то теперь гораздо важнее была цена этого телефона.

В то же время «Евросеть» уже накопила финансовый жирок. В ассортименте имелось целых семь моделей телефонов. Чичваркин говорит, что именно тогда он понял: настало время ценовой войны. И решил ее развязать – резко снизить наценку с 20 до 5 % и зарабатывать на обороте. Для человека, пришедшего с рынка, такое решение было вполне естественным.

Чичваркин вспоминает, что, когда он торговал в Лужниках, там был один торговец, который продавал джинсы дороже

остальных: у всех они стоили 7000, а у него – 8000 рублей. Его товар был точно таким же, как у всех остальных, – даже закупался у того же оптовика. Чичваркин долго не мог понять логику такого ценообразования. Наконец он подошел к этому человеку и спросил:

– Слушай, все продают одни и те же джинсы, у всех они стоят семь тысяч. Почему у тебя восемь?

– Потому что восемь больше, – ответил конкурент.

Покупали у него, конечно, реже, чем у других, но нельзя было сказать, что он бедствовал. Очевидно, те, кто приобретал товар за 8000 рублей, считали, что эти джинсы лучше. Поэтому нередко любитель больших цен зарабатывал не меньше других.

«Мне такой подход всегда претил, – говорит Чичваркин. – Я считаю так: купил – продал. Все должно крутиться как можно быстрее. С такой сетью, как сейчас, с медленно работающей таможней и сумасшедшей логистикой, у меня вообще сердце кровью обливается. Но, наверное, большая розничная компания по другим законам жить не может». Тимур Артемьев, когда услышал об идее Чичваркина снизить наценку в четыре раза, пришел в ужас. «Когда он позвонил мне и сказал об этом, я был в шоке, – рассказывает Артемьев. – Я приехал к нему домой, мы гуляли по двору и обсуждали эту идею».

– Это невозможно, мы обанкротимся, – говорил Тимур.

– Нет, маржа будет меньше, но сделок будет больше, – убеждал Чичваркин.

– Но не настолько больше, чтобы выжить.

– Именно настолько.

– Ну, делай как хочешь, – согласился, наконец, Тимур.

Сейчас он объясняет свое согласие тем, что изначально партнеры разделили сферы ответственности. Маркетинг и продажи взял на себя Чичваркин, а Артемьев делал все для того, чтобы Чичваркину не надо было заниматься ничем другим – и с этим справлялся хорошо. Тимур верил другу. Если Чичваркин оказывался прав, выигрывали оба, если нет – оба проигрывали.

В мае 2000 года «Евросеть» впервые приняла участие в выставке «Экспоком», арендовав крошечный стенд. Партнеры решили одновременно запустить рекламную кампанию на городских радиостанциях про *новую* ценовую политику. Первый вариант слогана «“Евросеть” – цены просто ошизеть!» предложил один из сотрудников компании. Чичваркин решил похулиганить – заменить последнее слово на нецензурный «синоним».

Лидер «Евросети» вспоминает, что, когда он предложил сделать нецензурную рекламу, все говорили, что ролики не примут, а компанию закроют. «Я отнесся к этой идее очень

негативно, – подтверждает Артемьев. – Мне было по-настоящему стыдно. Мне тогда казалось, что бизнес – это так торжественно, благостно, а ненормативная лексика – не солидно и недостойно». Впрочем, и в этот раз Тимур не стал настаивать на своем. «Мне это, может быть, противно, да и неудобно перед родными, но это его сфера ответственности, зачем я буду туда лезть», – объясняет он.

Несколько радиостанций отказались транслировать неприличную рекламу. Но многие согласились, причем некоторые поставили «бип» на три буквы неприличного слова, а некоторые – только на букву «У». На всю рекламную кампанию «“Евросеть” – цены просто о...!» потратила $9000 – ни на одной радиостанции ролик не выходил больше пяти раз. Но Чичваркин говорит, что эффект от нее был как от атомной бомбы – за несколько дней о «Евросети» узнала вся страна. Когда ее основатель появлялся потом на конференциях субдилеров, каждый считал своим долгом сказать: «А-а-а-а-а! “Евросеть” – цены просто о...!»

– Мне все звонили, – говорит Чичваркин.

– Кто все?

– Вообще все! – громко шепчет Чичваркин и делает страшные глаза. – Каждый считал своим долгом высказаться. Говорили, что это классно. Спрашивали, что я себе вообще позволяю?

Сомнения Артемьева развеялись, когда при входе на выставку он встретил человека, который шел и распевал неприличный стишок «Евросети», размахивая желтым пакетом. «Наш стенд находился рядом со стендом „Евросети“, и мы ощутили масштаб амбиций компании, потому что они использовали громкую музыку, чтобы привлечь наибольшее количество посетителей, – вспоминает глава российского представительства BenQ Mobile (в то время возглавлявший Siemens) Сергей Яковлев. – Помню, тогда это вызвало у нас недовольство, поскольку такая модель поведения не соответствовала нашим представлениям о формате участия в серьезных выставках».

На бизнесе скандальная слава компании сказалась самым положительным образом – продажи выросли в несколько раз. Если до акции дневной оборот составлял $25 тыс., то через месяц – уже почти $100 тыс. «Я тогда как раз приехал в Россию из США, – вспоминает Павел Караулов, управляющий партнер Divizion. – Меня кампания не радовала, поскольку, с моей точки зрения, успех такой рекламы характеризовал российского потребителя не с лучшей стороны. А кампания была, несомненно, успешной – отработала с существенным превышением ожиданий».

Рекламный желатин

Недавно я был на ВДНХ. В одном кафе висело объявление. Оно начиналось со слов «Всегда в продаже», за которыми следовало перечисление ассортимента: «Пепси-кола», батончики «Марс», «Боржоми» (причем минералка была вычеркнута).

Такие объявления – рудименты «совка», которые до сих пор встречаются очень часто. Они совершенно бессодержательны: прелесть любого кафе в том, что там готовят руками. Например, шашлык. Кому интересно, что тут можно купить батончик «Марс»?

Знакомая с 1990-х надпись «оптом и в розницу» как бы объединяет b2b и b2c. Это похоже на шампунь и кондиционер в одном флаконе. Шампунь – это то, что жиры растворяет. А кондиционер – это, по сути, как раз и есть жиры. В действительности надпись «оптом и в розницу» обычно означает «мы можем продать дешевле, но не тебе».

«Предлагаем большой ассортимент товаров и услуг». «Доступные цены». «Только для вас». Такие выражения, не несущие никакой информации, живучи и кочуют из одного объявления в другое. Но бессодержательность – удел не только маленьких кафе и оптовых компаний. Я пытаюсь отучить менеджеров нашей компании от слов «мы открылись». Получается не всегда: некоторые используют их втихаря и считают, что эти слова работают, в то время как надо превращать открытие в грандиозное событие – оповещать о нем заранее, открываться в срок и создавать посетителям грандиозный праздник.

Каждое рекламное слово должно быть осмысленным. Малый бизнес приходит к бессодержательности из-за недостатка образования, а большой – из-за лени или боязни нарушить правила. Хорошая реклама должна быть с перчинкой. Но вот на телевидении сейчас разрешены только «сластинки»: власти любой «перец» стараются вырезать, а зачастую сами телеканалы боятся и просто перестраховываются, отказываясь ставить рекламу, в которой «можно усмотреть признаки призыва к насилию». В результате имеем бессодержательную сладкую патоку.

«Почувствуй легкость». «Испытай радость». «Насладись вкусом». Это все желатин – слова ни о чем. По сути, это мало чем отличается от объявления «Всегда

в продаже» на двери уличного кафе на ВДНХ.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #11 (194) / 2007

Чичваркин признается: хотя он понимал, что времена изменились, до акции он не был готов держать максимально низкие цены долго – скорее, рассчитывал, проведя шумную рекламную кампанию, через месяц снова увеличить наценку, хотя бы ненамного. Но эффект от матерно-ценового промоушена оказался слишком мощным, чтобы думать о возвращении к прошлому. «Тяга пошла не реальная, – говорит Чичваркин. – Мы вдавили педаль в пол. И понеслось».

В постсоветской России Чичваркин далеко не единственный, кто получил «тягу» и сделал имя с помощью лексики, которая в прежние годы была запретной. В долгу у мата и Сергей Шнуров, лидер группы «Ленинград», которая стала знаменитой, когда украсила заимствованные мотивы ненормативной лексикой, и ее концерты стали один за другим запрещать городские власти. Дмитрий Пучков, выучивший английский на двухгодичных курсах при ДК МВД имени Дзержинского, стал известен под именем Гоблина благодаря «аутентичным» переводам голливудских фильмов (нецензурные английские слова он переводил еще более нецензурными русскими). Да и режиссеры Павел Костомаров и Антуан Каттин именно благодаря матерной лексике произвели фурор на Каннском кинофестивале 2005 года, показав документальный фильм «Трансформатор», построенный на неформальном монологе главного героя – водителя грузовика.

Запрещенную лексику в рекламе обыгрывали даже такие крупные компании, как Nike и Unilever, а британский бренд FCUK положил ее в основу всей рекламной политики – после появления первой рекламной кампании FCUK Fashion британский Комитет по надзору за рекламой получил сразу 27 жалоб на шокирующие постеры, а через несколько лет по требованию граждан включил компанию в список неблагонадежных, обязав ее согласовывать с комитетом каждый рекламный материал.

Чичваркин придумал свой неформальный стишок на три года позже FCUK. Но я думаю, что ему было сложнее преодолеть моральные барьеры. Мне кажется, что русский язык гораздо более табуированный, чем английский. Я, например, до сих пор не могу себя заставить писать на том языке, на котором разговаривают соотечественники.

«Мы – большая диаспора геев»

Чичваркин с Артемьевым подсчитали, что в Москве можно открыть еще около 60 точек. И начали их открывать. Только за 2000 год количество салонов сети увеличилось с 11 до 27. Искать помещения стало гораздо легче – арендодатели тоже выучили веселый стишок про хорошие цены.

Чичваркин говорит, что к тому времени уже постиг формулу нахождения правильного места для точки.

Обычно ритейлеры, открывая, например, продовольственный магазин, очерчивают «зоны притяжения» и вычисляют количество потенциальных покупателей. Мустафа Саглам, глава сети магазинов «Рамстор» в России, говорил, что при выборе местоположения гипермаркетов приходится учитывать около ста различных параметров. Формула Чичваркина была проста до безумия – мимо дверей магазина в любое время суток должны идти люди. Еще несколько лет назад он искал места только в центре и даже смотрел, удобно ли подъехать к точке на машине и есть ли парковка. Теперь единственным, чему придавали значение, стало наличие или отсутствие постоянного потока прохожих.

Точка кипения

Чтобы сделать успешный магазин, нужно соблюдать пять правил. Первое – выбрать хорошее место. Если ты торгуешь уникальными вещами, может показаться, что ты заберешься бог знает куда, и все к тебе приедут. Это временно, пока кто-то не откроет магазин там, где удобно. Надо ходить в ботинках своего потребителя, и компромиссов тут быть не должно.

В некоторых случаях удаление от идеального места на 50 метров может сильно ударить по выручке. Съехал в угол – писаешь мимо таза. Место так важно, что его даже можно выбрать, пока ты еще не решил, чем будешь заниматься.

Второе – чем торговать. Надо ломать правила. Я был недавно в Лондоне в lifestyle-магазине. Там продаются одежда, телефоны, ноутбуки и iPod'ы – все в одном духе. Человек определенного образа жизни заходит туда и понимает, что это все для него. Ему не надо париться, за него уже прошлись по магазинам. Надо поступать так же. На первом этапе широта ассортимента не так важна, как наличие вожделенного товара. Чтобы его найти, нужно

иметь много контактов с конечными пользователями. Реальных покупателей надо изучить внимательно, чтобы понять, какая «химия» происходит в их головах в момент, когда они достают деньги из кармана.

Чтобы продавать, нужны люди. Схема мотивации – это третье. Люди должны при непродаже голодать, а при хорошей продаже – жировать. В идеале они должны зарабатывать только на процентах. Сбрасывай их прямо с моста – если не потонул, будет жить; если потонул, делай разбор полетов.

Четвертое – это промо. Нет лучшей наружной рекламы, чем сам процесс продажи, поэтому магазин должен быть прозрачен. Это касается даже продажи банковских вкладов, хотя в России показывать продажу вкладов не принято. Да и супермаркеты не слишком активно используют стекло. В «ОСП-студии» была такая фраза: «Это все по нашей быковатости, пацаны». Неважно, принято это делать в вашем бизнесе или нет.

Далее. Мимо своего магазина нужно много раз пройти. Проехать. Пройти. Еще раз проехать. Еще раз пройти. И сделать так, чтобы он выделялся. К черту рекламные фирмы. Надо все делать самому, и стоит пробовать вообще все. Вероятно, нормальные мысли первый раз придут через три месяца. Но все никчемное надо делать, чтобы понять, что будет работать. Если у тебя все нормально с головой, в какой-то момент поймаешь волну. При этом важно понимать: если в магазин спонтанно не заходят прохожие, подогрев через СМИ не имеет смысла. Не надо думать, что мимо ходят одни дебилы, а вот когда ты дашь рекламу, то понимающие люди съедутся со всего города.

И последнее. Покупка должна стать приключением. У человека должно остаться что-то еще, кроме товара. Ни за что в нашем урбанистическом мире человек не готов платить больше, чем за впечатления. Потому что дом – метро – работа – метро – дом. Это достает.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #40 (175) / 2006

Вторым фактором успеха магазина стала большая яркая вывеска. Как ни странно, уже тогда россияне покупали мобильные телефоны зачастую спонтанно, импульсивно, в порыве чувств. Поэтому технология работала. Иногда площадь вывески превышала площадь самого магазина. Это сейчас такой подход

стал общепринятым, а в то время он был революционным. Один из крупнейших конкурентов «Евросети», компания «Анарион», тогда по-прежнему торговала практически без вывесок. «Ценность вывески еще мало кто осознавал, – вспоминает управляющий партнер Divizion Павел Караулов. – Мы и курицу тогда покупали на рынке, а не в супермаркете. Неудивительно, что 99 % магазинов на сотовом рынке были безымянными».

Нежелание других компаний идти по пути «Евросети» Павел Караулов объясняет стремлением избежать неоправданно высоких рисков – при создании масштабной розничной сети под общим брендом они многим казались слишком высокими. Это было связано с тем, что крупная сеть требует больших затрат, множества людей, серьезного маркетинга и огромных затрат энергии. К тому же западный подход, который Россия всегда начинает использовать с некоторым запозданием, предполагал совершенно другую модель развития. В рамках этой модели мобильный телефон – не самостоятельный товар, а всего лишь средство предоставления услуги связи. Поэтому на западном рынке именно сотовые операторы всегда правили бал, и никто и подумать не мог, что в России все сложится по-другому. Противопоставлять себя такому монстру, как, например, МТС, большинству коммерсантов казалось не возможным.

«Многие стояли на краю этой пропасти и думали, стоит ли в нее прыгать, – вспоминает Павел Караулов. – Все присели, а некоторые действительно прыгнули. “Евросеть” плывет, им хорошо, но не сле дует забывать, что на каждого из участников “Большой пятерки” лидеров сотового ритейла, которые сейчас радуются жизни, приходится по несколько сотен тех, кто благополучно ушел на дно». То, что было принято решение прыгать, Павел Караулов объясняет не смелостью, а безбашенностью или, может быть, высоким болевым порогом. «Ведь люди переносят боль по-разному, – говорит он. – Кто-то от щипка визжит, а кто-то, даже если ему пальцы отрубят, заметит это только через три дня».

Сколько ни рубили «Евросети» пальцы, менеджеры компании, и правда, словно не замечали этого, и осенью сеть обогнала по обороту даже «Техмаркет». Она стала самой крупной сотовой розничной сетью страны. Чичваркин говорит, что и не заметил, как стал лидером. «Прислали факс из МТС с данными по нашим продажам и по продажам конкурентов, – рассказывает он. – Получили, посмотрели. Поняли: порядок».

Бурный рост «Евросети» ни у кого на рынке не вызвал восторга. Чичваркин утверждает, что по рынку ходили самые невероятные слухи, вплоть до совершенно «дебиловатых».

– Мы – компания по отмыву денег, мы – пирамида по типу мавродиевской, за нами стоят силовые структуры, – пересказывает Чичваркин «дебиловатые» слухи. – Мы – психически неуравновешенные. Мы – жиды города Питера. Мы – большая диаспора геев.

Весь год Чичваркин получал на пейджер и телефон сообщения с угрозами. При встречах коллеги по рынку дружески предупреждали, что до Нового года он не доживет, если будет так продолжать. Осенью Чичваркин нанял телохранителя. Тогда ему было двадцать шесть лет. Он говорит, что к происходящему отнесся достаточно спокойно:

– Сомнения, конечно, были. Сомнения и раздумья – спутники любого нормального человека. Но я думал, что кризис 1998 года очистил рынок.

Тут Чичваркин употребляет неприличный глагол, в том смысле, что люди потеряли все, что было, при помощи известного физиологического отправления.

– Выжили те, кто работал головой. Это как металл, который обдали кислотой. С крепкого – только ржавчина облетела. А гнилой растворился.

В этом вопросе Чичваркин либо демонстрирует неосведомленность о реальном положении дел, либо просто приукрашивает прошлое. Нельзя сказать, чтобы финансовый кризис серьезно подорвал бизнес российских киллеров. Летом 1999 года стреляли в бывшего вице-президента банка «Балчуг» Владимира Ткачева, который торговал землей на Рублевке. Осенью 1999 года в Питере погиб генеральный директор БФПГ Павел Капыш – его машину расстреляли из гранатомета. А буквально накануне шумной акции «Евросети» из гранатомета выстрелили в коттедж одного из крупнейших предпринимателей Калининграда – Валерия Лаптева.

– Ну, мы не усмотрели в своих действиях ничего неправильного, – пытается объяснить Чичваркин. – У нас свободный рынок – я имею право открывать магазины там, где хочу. У них существуют договоренности?

Тут Чичваркин еще раз употребляет неприличный глагол. В том смысле, что ему плевать на эти договоренности.

– Это наша территория, это ваша территория – всю Москву распилили, умники, – продолжает владелец «Евросети». – Жалко их ужасно.

– Но к концу года угрозы прекратились?

– Да они до сих пор приходят! Вот, например, – Чичваркин вытаскивает из собственноручно связанной сумочки для телефона Sony Ericsson, некоторое время щелкает по кнопкам и читает без

выражения, с паузами, которые уходят на пролистывание текста. – «Пропавшая без вести святая любовь. Вы мне не верьте. Капает кровь. Печальные вести принесет вам сорока. Не будет лести – лишь предписание рока. Плачет ветер листьями сгнившими. В душе пепел оседает на сердце остывшее…» На днях прислали такой вот SMS.

Цены – вниз, ассортимент – вверх

Недовольство рынка быстрым ростом «Евросети» выливалось в гораздо более неприятные события, чем электронные анонимки. В течение 2001 года склад компании в подвале офисного здания на Тверской с помощью всевозможных представителей власти – от милиционеров до пожарных – закры-

вали пятнадцать раз. Умение решать вопросы за бутылку водки уже не помогало. Когда склад опечатали под Новый год, чтобы лишить компанию прибыли от праздничных продаж, ее основатели разобрали заднюю стену подвала и вынесли оттуда весь товар. Явившийся после праздников для снятия печатей представитель власти удивился, увидев опустевший склад, но никаких мер принимать не стал – Новый год все равно уже прошел.

Ответные меры приняла «Евросеть». «Отъем денег, или имени, или еще какая-нибудь гадость в этом роде – это не наш метод, – поясняет Чичваркин. – У нас метод один – отъем покупателя».

Конкуренты, конечно, утверждают, что лидер «Евросети» приукрашивает действительность – были и у этой компании «нерыночные подвиги». Но сам Чичваркин говорит, что чаще всего они действовали с помощью убийственной цены.

Он выявил самого активного врага, который первым начал «войну в погонах» и «помог» закрыть точку на ВДНХ, и «подлепил ему горчичник» – благо теперь капитал это позволял.

– Мы открыли точки рядом с их магазинами. Стали пить кровь.

– Это как? – спрашиваю я.

– Это так: цены – вниз, ассортимент – вверх, – отвечает Чичваркин, имея в виду, что цены

в этих магазинах ставили заведомо ниже цен в конкурирующем магазине, даже если для этого приходилось торговать себе в убыток, а ассортимент телефонов максимально расширяли.

– И чем дело закончилось?

– Они закончились.

Чичваркин не говорит, какую компанию «Евросеть» погубила в начале своего бурного роста, но утверждает, что это был серьезный игрок на рынке.

«Господи, куда мы попали!»

В Центре дезинфекции висит плакат с надписью: «Вши и борьба с ними». На плакате изображены четыре вида вшей. Сотрудник Центра поясняет, что в Центре умеют бороться только с двумя.

К съемочной группе подходит маленький человечек с короткой шеей и полным ртом железных зубов. Зубов так много, что кажется, будто шея нужна ему только для того, чтобы поддерживать тяжелую от железа голову.

– Я могу дать интервью, – предлагает он. – Могу рассказать про губернатора.

– Да нет, не надо, – говорит продюсер.

– Не хотите – как хотите. Я на НТВ позвоню, – говорит железнозубый человек и начинает прыгать на негнущихся ногах. – НТВ круче.

– Про то, про что мы снимаем, НТВ никогда снимать не будет, – вздыхает режиссер.

– Я могу про одного губернатора рассказать. Я очень обижен на советскую власть.

– На всю? – спрашивает, улыбаясь, Чичваркин.

– На всю. Я бы дал интервью. Четко. Знаете Лужкова? Вот. А у нас свой такой.

Чичваркин называет прозвище мэра одного из российских городов. Он знает прозвище мэра, потому что видел его по телевизору.

– Да, – удивленно соглашается собеседник. – Он сидел от меня через стенку. Дали бы винтовку, застрелил бы сразу. Он за изнасилование сидел.

Перед тем как стать мэром, чиновник действительно отсидел в тюрьме три с половиной года, правда, не за изнасилование. Не заинтересовавшись интригующим предложением сидельца, съемочная группа уходит дальше по коридорам бомжатника, чтобы снять процесс дезинфекции.

– Знает нашего чудика, – говорит железнозубый человек телохранителю Чичваркина, указывая на Чичваркина. В голосе сокамерника мэра слышится уважение.

Пришедший в бизнес с рынка в Лужниках владелец «Евросети» всегда легко находил общий язык с народом, но добиться взаимопонимания с деловым истеблишментом было труднее. Сложилась странная ситуация: хотя компания была крупнейшим продавцом мобильных телефонов, ей отказали в прямом дилерстве практически все крупные производители, и она

была вынуждена закупать товар у субдилеров. Во всем мире крупнейший ритейлер всегда получает лучшие условия от поставщиков, поскольку закупает больше всех. Но это правило не работало в случае с «Евросетью».

Чичваркин объехал всех серьезных производителей, потому что хотел покупать их продукцию напрямую (и мог купить больше, чем любой другой розничный игрок на рынке), но все отвечали одинаково: «В настоящее время наша компания не планирует увеличения количества дилеров». Чичваркин удивлялся: как они могли отказываться от продаж, если они были целью их бизнеса? А производители вежливо указывали ему на дверь. Даже сервисные компании отказывались чинить телефоны, купленные в «Евросети». Учитывая, что компания росла очень быстро и просто не успевала заниматься персоналом, она предлагала не самое лучшее обслуживание, из-за чего поначалу «Евросеть» имела не самую лучшую репутацию.

Договориться удалось только с корейцами. В то время компания LG только начинала свой телефонный бизнес. По рынку разъезжали два человека, предлагая один-единственный телефон. Еще два аппарата они могли показать на картинке. Поэтому они с радостью согласились сотрудничать с «Евросетью».

На сотовом рынке сложные отношения новоиспеченного лидера с вендорами объясняли особой деловой культурой «желтой» компании. «Многих отпугивала разница в менталитете, – считает один из основных конкурентов “Евросети”, владелец “Связного” Максим Ноготков. – Европейская культура отличается политкорректностью. А слово “политкорректность”, наверное, последнее в Женином словаре. Вендорам, очевидно, казалось, что все это очень несерьезно, нестабильно, ненадежно».

В чем выражалась разница в менталитете? Чичваркин, например, принципиально не желал соблюдать деловой дресс-код и вообще не любил формальностей. Необычная манера Чичваркина вести дела шокировала даже российских бизнесменов. Когда директор по маркетингу компании VK Mobile Кристина Арутюнян позвонила директору по закупкам «Евросети» Алексею Широкову и предложила встретиться, он назначил встречу на следующий день. Кристина удивилась – со всеми другими партнерами надо было договариваться за неделю. «Я поехала на переговоры с дачи, поэтому одета была не по-деловому, – вспоминает она. – Для меня это было важно, и я переживала, но потом увидела, что Широков в оранжевых штанах, а Чичваркин в футболке с солнцем. Мне сразу стало классно».

Когда речь заходит о лидере «Евросети», в первую очередь

обсуждается, пожалуй, одежда Чичваркина. Разброс мнений весьма широк. Одни, как Кристина Арутюнян, радуются, что есть человек, который не постеснялся посягнуть на корпоративно-похоронный стиль одежды, принятый в деловом мире. Другие считают, что Чичваркин перегибает палку и часто выглядит как клоун.

Похоже, лидер «Евросети» вовсе не против того, чтобы о его одежде сплетничали, поскольку дает партнерам и праздным наблюдателям все новые темы для обсуждения, появляясь на переговорах в русских расписных косоворотках и коротких штанах с обнаженными щиколотками, а на публичных мероприятиях – в футболке с портретом олигарха Абрамовича или в царском облачении а-ля Иван Грозный.

«В свое время он – очевидно, случайно – поймал образ, – считает Мина Хачатрян, в то время директор по маркетингу Sitronics. – Видимо, на каком-то этапе этот образ выполнял защитную функцию. Это работало по принципу: “Ну, ладно, ему можно: посмотри, как он выглядит”. Я сама не раз пользовалась этим приемом».

Примерно в то время, когда Чичваркин ходил по кабинетам вендоров, Мина Хачатрян, будучи руководителем небольшого рекламного агентства, ходила по кабинетам руководителей мясных комбинатов. В кабинетах стояли большие столы из красного дерева, за которыми сидели далеко не молодые люди красной же закалки в костюмах и галстуках. А у Мины Хачатрян была прическа из четырех торчащих косичек, комбинезон, очки без стекол и огромные, не по размеру, ботинки.

«Это не значит, что таким был мой постоянный образ. Я действовала по принципу – либо сломаю, либо нет, – говорит она. – И ломала. Нам давали заказы, потому что мы были “творческие ребята”. Я уверена, что клоунада для человека неглупого – еще и форма защиты. И чем агрессивнее среда, тем ярче должен быть “буфер”. Но если человек защищается, это не значит, что он чего-то боится или что он слаб. Просто это способ скрыть свое “я” и делать то, что другим не позволено».

Этой возможностью Чичваркин пользуется в полной мере. Он может, например, на вручении премии «Бренд года» запросто выдать на сцене рекламный текст, чего не решается сделать никто другой, или в ходе разговора с представителем производителя о поставках партии телефонов завести рассказ о том, как отвозил маму на работу на ее новой машине и как ей все завидовали. Часто Чичваркин резко переходит на бытовые темы, потому что ему просто что-то вспомнилось. А нередко для того, чтобы осадить партнера по переговорам, когда беседа заходит в тупик.

Проще говоря, заговорить о чем-то личном и неформальном – способ послать партнера подальше.

Из-за своеобразной манеры лидера «Евросети» вести дела рынок часто воспринимал компанию как несерьезную. У одного из вендоров, например, такое впечатление сложилось после первых переговоров. Когда менеджер компании задал вопрос одному из сотрудников «Евросети» об объемах продаж аксессуаров, Чичваркин, стоя за спиной спросившего, начал энергично махать руками, подсказывая своему менеджеру, что надо назвать цифру побольше. «Я подумал: “Господи, куда мы попали!” – говорит вендор. – А потом все пошло-поехало. Было здорово».

Такое впечатление Чичваркин произвел на маркетолога одной небольшой компании, не сумевшей завоевать на сотовом рынке серьезные позиции. Нетрудно представить, какие чувства лидер «Евросети» вызывал у грандов рынка. Проблему обостряла разница в масштабах – они ворочали миллиардами, а лидеры российского сотового рынка тогда могли похвастаться только миллионными оборотами.

Разница в менталитете лишь осложняла и без того непростую рыночную ситуацию, которая, может быть, и была главной причиной разногласий «Евросети» с вендорами. «Позиционируясь как дискаунтер, “Евросеть” не могла себе позволить продавать телефоны по ценам выше рыночных, – говорит Сергей Яковлев из BenQ Mobile. – А тогда рыночные цены определяли “серые” поставки телефонов, которые ввозились в Россию в обход официальных процедур таможенной очистки. При прямом дилерстве обеспечить такие цены, как на “сером” рынке, нам как поставщикам было крайне сложно. При этом сама “Евросеть” не готова была гарантировать, что не будет закупать телефоны на внутреннем рынке. А другие наши партнеры такие обещания давали, хотя я и допускаю, что на их полках могли лежать телефоны, поступившие в страну по неофициальным каналам... В конечном итоге, наверное, сыграл свою роль имидж. Нам понадобилось время, чтобы присмотреться друг к другу. Договориться о прямых поставках мы смогли только в 2004 году».

Впрочем, есть еще одна версия, объясняющая проблемы Чичваркина с поставщиками. Возможно, кому-то из производителей хотелось, чтобы телефоны хорошо продавались у других сотовых ритейлеров по глубоко личным мотивам – например, из-за неприязни к Чичваркину или симпатии к другим розничным продавцам мобильных телефонов. Иногда эта симпатия, по мнению Чичваркина, подкреплялась корыстным интересом.

Но вот еще более правдоподобная, на мой взгляд, версия: и конкурентов, и даже партнеров «Евросети» раздражали не столько футболки Чичваркина, сколько неукротимость и успехи «желтой» компании. Вендоры боялись, что «Евросеть» начнет диктовать им свои условия. Как показали дальнейшие события, боялись не зря.

* * *

Спекулянт Леша учил, что если тебя посылают сорок девять раз из пятидесяти, это нормально. Неудивительно, что Чичваркин воспринял сложную ситуацию с вендорами философски – производителей, продававших телефоны в России, тогда было не больше десятка.

– Нас послали, – сказал Чичваркин своей команде, добавив неприличное слово, означающее, что «Евросеть» послали крепко. – Но только по одной причине: мы все еще продаем очень мало телефонов в очень небольшом количестве магазинов.

Глава 4,
о том, как Чичваркин *протиснулся к окну*

Таран – оружие героев.

Е. Чичваркин

Топ-менеджеры компании Samsung во главе с генеральным директором российского представительства господином Ли Донджу приехали в офис «Евросети», чтобы ознакомиться с годовым отчетом компании и договориться о новых принципах работы. Топ-менеджеры компании Samsung приехали, а Чичваркин – нет.

Как всегда, он опаздывает. Правда, на этот раз – не на съемки собственной передачи, не на встречу с новым кандидатом регионального офиса и даже не на интервью. Опаздывает он на встречу, которая может стать эпохальной, поскольку с Samsung у «Евросети» отношения небезоблачные, и встреча может эти отношения улучшить, а может и оборвать совсем.

Лидер «Евросети» поднимается на четвертый этаж здания ФГУП «Пресса», где его компания арендует офис, оставляет телохранителя в холле, кивает секретарям и заглядывает в стеклянную дверь переговорной. Чичваркин только вошел, а гости уже сидят, озираясь по сторонам.

И действительно, в переговорной «Евросети» есть на что посмотреть. На стене – огромная карта России, вся утыканная желтыми кнопками. Кнопками обозначены населенные пункты, в которых уже открыты магазины компании (самая западная точка – Балтийск; самая восточная – Анадырь; самая северная – Заозерск; самые южные не поместились на карту, их список приколот на отдельной бумажке – Жаркент, Есик, Хромтау, Каскелен, Кенау, Актобе).

Вместо обычного серого офисного пола – мозаика из изображений купюр €200. В углу стоит скульптура – обезьяна верхом на волке. По словам Чичваркина, это символ победы разума над грубой силой. Время показывают брендированные часы с надписью «Время Ч».

Станет ли этот день действительно «временем Ч»? Накануне встречи Чичваркин признавался, что понятия не имеет, с каким предложением приедут корейцы. Накануне он говорил, что собирается идти на обострение, если они в очередной раз

откажутся тесно сотрудничать с «Евросетью», то есть продавать достаточное количество телефонов по достаточно выгодным ценам.

Чичваркин открывает дверь и идет здороваться с гостями. По правилам делового этикета, которые особенно важно соблюдать при общении с представителями азиатских компаний, сначала он здоровается с самым главным человеком, Ли Донджу. Мистер Ли жмет Чичваркину руку не моргнув глазом. Хотя на его месте я бы моргнул как минимум раза два, вспомнив обо всех скандалах, имевших место за время сотрудничества, а так же противостояния «Евросети» и Samsung и сопровождавшихся громкими публичными обвинениями в самых страшных грехах.

Менеджеры рассаживаются по местам. Корейцы одеты в одинаковые костюмы и выглядят как бизнесмены из гонконгского боевика. Команда «Евросети» одета в футболки, свитера и джинсы и выглядит как московская поп-группа. Метафора не случайна – как-то Чичваркину подарили на день рождения ударную установку, и он поставил ее в общем зале топ-менеджеров – отдельного кабинета у лидера «Евросети» нет. После этого четвертый этаж ФГУП «Пресса» то и дело сотрясали удары – топ-менеджеры время от времени дубасили в барабаны.

Когда эти две команды сидят друг против друга, кажется, что звучит эхо «тамтамов» войны.

Гостям раздают желтую папку с отчетом за 2005 год.

– Что это? – удивляется господин Ли Донджу, обнаружив прикрепленный к отчету пакетик с сушеной рыбой.

– Это рыба, – отвечает Чичваркин.

– Корейская?

– Питерская. У меня друг ловит корюшку.

– Я, кстати, пробовал, – замечает директор по закупкам «Евросети» Алексей Широков. – На вкус ничего.

– Кто это придумал? – спрашивает мистер Ли.

Команда «Евросети» указывает на своего лидера.

– Надо вот так смотреть, – говорит Чичваркин и раскрывает отчет, чтобы показать рыбу, нарисованную на развороте.

Листая отчет, Чичваркин рассказывает, какой крупной рыбой стала «Евросеть». Оборот компании – $2,6 млрд, а ведь год назад он составлял всего $970 млн. (Правда, это показатели с учетом НДС и платежей сотовым операторам. Если считать оборот так, как считают западные ритейлеры, он составляет $1,9 млрд.) Количество точек – 3111 (рост за год – более чем в 2,5 раза). Чичваркин просит перелистнуть страницу и взглянуть на показатели объемов продаж телефонов разных производителей через салоны компании. На графике видно, что за год доля Nokia

выросла с 9 до 33 %, в то время как продажи телефонов ряда других марок упали.

– Эти показатели обусловлены не рынком, они – следствие нашей внутренней мотивации. Или демотивации, – говорит Чичваркин.

Переводчик пропускает слово «демотивация». Чичваркин повторят свою фразу снова, добиваясь точного перевода. Корейцы вежливо кивают. Последствия демотивации они ощутили на себе.

За пять лет, прошедших со времени первого хождения по вендорам, Чичваркин успел дважды поссориться с Samsung. А Samsung успела выбиться в лидеры на российском рынке. Рассорившись с компанией год назад и объявив ей настоящую войну, Чичваркин пообещал сбросить корейцев с пьедестала и вернуть на первое место компанию Nokia. К концу года он своего добился. Во всяком случае, по данным исследовательской компании IDC, в 2005 году лидером по продажам в России оказалась Nokia, за год поднявшаяся в рейтинге вендоров с четвертого места на первое и потеснившая своих главных конкурентов – компании Samsung и Motorola.

А начиналось все совершенно иначе. Начиналось с того, что Samsung стала первым крупным вендором, сделавшим «Евросеть» своим прямым дилером.

Происки врагов

Чичваркин утверждает, что первые переговоры с Samsung продолжались более полугода. Как и другие крупные производители, компания поначалу отказалась сделать «Евросеть» дилером, но, в отличие от других, была, по крайней мере, готова к диалогу. В 2002 году она только осваивала российский рынок, имела амбициозную цель – стать лидером, но пока не входила в тройку ведущих производителей и поэтому была готова к сотрудничеству даже с опальной «Евросетью».

По словам Чичваркина, диалог с корейцами происходил примерно такой. Корейцы говорили:

«На этот квартал у нас заказы есть, давайте представим, что бы вы хотели купить в следующем квартале». Чичваркин представлял, но в следующем квартале спектакль повторялся. Наконец осенью 2001 года «Евросеть» все-таки стала дилером Samsung. Это позволило снизить цены и кое-как решить проблемы с ассортиментом.

Правда, Чичваркин утверждает, что с самого начала корейцы общались «через губу», то есть поставляли недостаточно телефонов и не по самым выгодным ценам. Поэтому отношения с компанией были, мягко говоря, сложными. Это была скорее холодная война, чем сотрудничество.

Впрочем, на рынке говорили о том, что «Евросеть» сама виновата в собственных проблемах – все ритейлеры развиваются за счет поставщиков, это нормальная практика, но «Евросеть» слишком уж развивалась и слишком уж за счет. О финансовой дисциплине «желтой» компании до сих пор ходят не самые приятные разговоры. Если стандартная отсрочка выплат для сотовой розницы составляет тридцать-сорок дней, то «Евросеть» нередко расплачивается все два месяца – с первых дней работы компания предпочитала сначала вложить деньги партнеров в открытие новых точек, а уж потом пытаться выполнять свои финансовые обязательства. Правда, те же поставщики, которые жалуются на отсутствие финансовой дисциплины «Евросети», признают, что деньги компания всегда отрабатывала – то есть бюрократические процедуры были сведены к минимуму, о поставке товара можно было договориться хоть за два дня, и не существовало таких неприятных для поставщиков опций как «плата за вход», – то есть вендорам не приходилось покупать право выставить свой товар на полку «Евросети».

Расплата для ленивых

Представьте магазин, который посещают 100 человек. Они приносят владельцам 40 тыс. рублей. А теперь представьте, что этот магазин однажды решает ввести плату за вход 40 рублей, чтобы гарантировать себе десятую часть прибыли. Бред?

Разумеется. Но и такое встречается: когда-то вход обычных посетителей на рынок в Лужниках был платный. И если в отношениях между ритейлерами и покупателями входная плата скорее исключение, то в отношениях поставщика и ритейлера – повсеместное явление. Но плата за вход в сеть – разврат и ересь. И единственная причина распространения подобной практики – лень ритейлера.

Считается, что это фильтр, который отсекает поставщиков, не готовых к сотрудничеству с серьезной сетью. Критична здесь не только стабильность качества, но и ритмичность поступления товара. А поставщик, заплативший «за полку» немалые деньги, вряд ли будет относиться к поставкам халатно. Но той же самой цели – ритмичности поставок – можно добиться и без входной платы. Можно ввести шизофренические штрафные санкции за непоставку товара в срок. Можно выстроить цепочку мелких взаимозаменяемых поставщиков – когда кто-то из них подведет, обратишься к другому.

Retail is detail. Чем сложнее сделаешь механизм, тем интереснее будет продукт. Работая с мелкими производителями, сможешь развить их, как тебе надо, и создать уникальный ассортимент, какого ни у кого нет. А введешь входную плату – кто-то не сможет платить и уйдет. Большим поставщикам тем более нет смысла устанавливать плату за вход – надо добиваться от них, чтобы знаковый товар стоял на полке по самой лучшей цене и самый свежий, а взамен давать зеленый свет на менее ходовые позиции.

Конечно, на детальную работу требуется больше человеко-часов. И зачем, собственно, заставлять менеджмент разбираться в деталях, изучать карту потребностей и торговаться по каждому товару, когда можно просто установить плату за вход? Но это ведь и есть работа ритейлера, которой немногие хотят заниматься. Поэтому продукты в супермаркетах и обезличены, овощи и фрукты не пахнут овощами и фруктами, а рынки успешно конкурируют с сетями.

Я не призываю к нежному обращению с

поставщиками. Мы в «Евросети» подписывали контракты, где стоимость высчитывалась из рыночной цены, из которой вычиталась наша маржа, а это более кабальные условия, чем плата за вход, поскольку я таким образом заставлял производителя следить за ценой рынка и гарантировал себе прибыль. Но это нормальные товарные отношения, а не идиотический сбор.

Кстати, в «Ашане» вполне можно ввести платный вход для покупателей – хотя бы по пятницам, когда толпа там нереальная. Но если «Ашан» так сделает, через полгода рядом будет стоять Carrefour или «Карусель».

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #10 (193) / 2007

Конкуренты делали все, чтобы нарушить даже тот хрупкий мир, который удавалось наладить Чичваркину с некоторыми производителями телефонов. Летом 2002 года ему удалось договориться с компанией Motorola, которая стала вторым крупным производителем, согласившимся работать с «Евросетью» напрямую. Когда договор уже был готов к подписанию, в газете «Ведомости» появилась заметка о том, что в «Евросети» милиция якобы обнаружила незаконно ввезенные телефоны Motorola.

В статье говорилось, что на Митинском рынке оперативники провели рейд и обнаружили «серые» телефоны Motorola. Говорилось, что, согласно маркировке, они предназначались для продажи абонентам турецкого оператора Turkcell. Доля «серых» телефонов на рынке оценивалась в 50–70 %. По информации газеты, «Евросети» угрожал «штраф за незаконный ввоз и обман потребителей».

Если напомнить эту историю Чичваркину, он только поморщится и объяснит, что приехал целый автобус милиционеров, а нашли они всего один телефон, который даже не был изъят. Зато «Ведомости» выдали «сенсацию». По мнению лидера «Евросети», появление этой заметки именно накануне подписания дилерского соглашения было не случайным.

Впрочем, конкуренты «Евросети» не склонны драматизировать эту историю. «Женя в каждом негативном событии видит происки врагов», – говорит владелец «Связного» Максим Ноготков. К тому же менеджеры Motorola проявили понимание – договор был подписан, и «Евросеть» получила второй крупный контракт. Правда, с первым партнером уже через месяц ей пришлось расстаться.

Помощь гангстеров

– Они хотят, чтобы были тараканьи бега, – говорит Чичваркин. – Здесь дустом посыпали – туда побежали. Там посыпали – сюда побежали.

В этой метафоре тараканы – сотовые сети, а устроители бегов – крупные производители мобильных телефонов. Несложно понять, что быть тараканом Чичваркин не собирался, как и мириться с политикой сдерживания, которую применяли к «Евросети» производители мобильных телефонов. Чтобы ее изменить, Чичваркину пришлось и вправду диктовать условия, причем даже тем компаниям, которые были готовы с ним сотрудничать.

Непростую ситуацию с поставками продукции Samsung осложнило то, что партии телефонов, адресованные «Евросети», стали попросту пропадать в пути. Корейцы винили во всем «Евросеть» и даже затягивали оплату уже проведенной совместной рекламной кампании.

Дорожил ли Чичваркин единственным прямым контрактом с производителем? Да, но все равно пошел на обострение и летом на переговорах окончательно рассорился с руководителем отдела телекоммуникаций представительства Samsung Чоном Сангмином, поскольку ему казалось, что менеджеры компании Samsung не правы и просто не хотят с ним сотрудничать. На месте Чичваркина другой коммерсант, имея огромную сеть магазинов и ни одного контракта с крупнейшими вендорами, довольствовался бы и малым. Если бы бизнес развивал партнер Чичваркина Тимур Артемьев, «Евросеть», возможно, пошла бы именно таким путем.

Тимур Артемьев утверждает, что в принципе не любит ни с кем враждовать. Делить людей на друзей и врагов – не для него. Идеален, с его точки зрения, мир, в котором нет конфликтов. Артемьев объясняет: некоторым людям без конфликтов скучно, а вот ему, наоборот, не скучно. Но развитием бизнеса занимался не Артемьев, а Чичваркин. «Я Жене верил, потому что понимал, что его философия бизнеса дает лучший результат», – говорит Тимур.

Но до лучшего результата тогда было еще далеко. На переговорах с Чоном Сангмином Чичваркин вдрызг разругался с корейцами. Что там произошло и кто что в действительности сказал, доподлинно теперь неизвестно. Но в августе Samsung лишила «Евросеть» статуса дилера, а раздосадованный Чичваркин в интервью журналисту газеты «Ведомости» сделал целую серию неординарных заявлений.

Что он такого сказал?

Он сказал, что за полгода пропало несколько партий телефонов Samsung на сумму $170 тыс., которые должна была получить «Евросеть», и, по его личным ощущениям, господин Чон Сангмин намекал на взятку, сознательно усложняя и затягивая решение вопроса.

Он сказал, что компания Samsung отказалась оплачивать совместную рекламу, размещенную по заказу «Евросети» в декабре, марте и мае (рекламировали телефоны Samsung, которые можно было приобрести в салонах компании).

Он сказал, что господин Чон Сангмин, по его личным ощущениям, угрожал владельцу «Евросети», заявляя, что хотя сам он не гангстер, но может обратиться к знакомым гангстерам и попросить их о помощи.

Наконец, он сказал, что накануне скандала «Евросеть» получила партию телефонов Samsung, в которой было 44 коробки с нетронутыми ярлыками и пломбами, но без телефонов.

Чичваркин обвинил в происходящем лично Чона Сангмина, но заявил, что хочет восстановить партнерские отношения с Samsung. Корейцы, конечно же, заявили в ответ, что соблюдают все международные правила ведения бизнеса. А глава российского представительства господин Ли Донджу встал на сторону своего подчиненного и пояснил, что телефоны поставляет в Россию через Финляндию голландское отделение Samsung Electronics, и в крайнем случае ответственность за партию должен нести перевозчик – финская компания Schenker.

Как выяснилось уже после первого скандального разрыва с Samsung, Чичваркин ошибся. Оказалось, что пропадавшие в пути телефоны, ставшие яблоком раздора, воровала группа сотрудников «Евросети» вместе с работниками Шереметьевской таможни. Чичваркин утверждает, что служба безопасности компании впоследствии «все зачистила». Правда, до суда дело не дошло – не хватило доказательств.

Получается, что Чичваркин был не совсем прав, обвиняя во всем Samsung – конечно, корейцы так и не расплатились тогда с «Евросетью» за совместную рекламу, но к пропажам телефонов не имели никакого отношения. Получается, что Чичваркин сам разрушил партнерство с крупным вендором, который был так нужен компании. Не исключено, что именно этот скандал повлиял на отношения двух компаний в дальнейшем, заставив их тратить силы на бессмысленное противостояние, которое растянулось на несколько лет.

Чичваркина можно понять – во всяком случае, я его понимаю. Он поясняет, что конфликтовал с крупным вендором, потому что не хотел показывать, насколько тот важен для «Евросети».

Надо было показать, что и без него «Евросеть» может управлять рынком, хотя тогда она была совсем не так сильна, как сейчас. Но компания попала в настоящую блокаду – с начала года Чичваркин обивал пороги крупнейших вендоров, пытаясь добиться от них прямого дилерства, но безуспешно. Неудивительно, что у владельцев компании начали сдавать нервы.

Недолго думая

Чичваркин попробовал найти оригинальный выход из положения – решил сделать свою компанию производителем мобильных телефонов. На телекоммуникационной выставке на Тайване, куда Чичваркин после первой успешной сделки с аксессуарами стал ездить каждый год, он увидел очень дешевый телефон с богатыми функциональными возможностями. Цена была такой низкой, что, даже установив немалую наценку, можно было продавать его в России вдвое дешевле похожих моделей известных западных производителей. Это лишний раз акцентировало бы позиционирование «Евросети» как салона связи с невысокими ценами.

Поговорив с представителями китайской компании, Чичваркин выяснил, что на своем заводе они делают телефоны по заказу Motorola и Siemens, и он тоже мог бы размещать заказы на фабрике и продавать телефоны с оригинальным дизайном под маркой «Евросеть».

Недолго думая, Чичваркин решил выпускать свои собственные телефоны и договорился о пробной партии. Сейчас он признается, что влез в эту историю, толком не разобравшись в теме. Его не смутило даже то, что никто в мире не продавал такие дешевые телефоны.

Конечно, лидеру «Евросети» не впервой было опережать на несколько шагов прямых конкурентов, и не было бы ничего удивительного, если бы выяснилось, что российские сотовые ритейлеры проспали еще одну перспективную бизнес-идею. Но тут Чичваркин вступал в борьбу с крупными иностранными производителями. Он не подумал о том, что жесткая конкуренция на рынке сотовых телефонов давно должна была вынудить их снизить цены на свои телефоны, если бы это было возможно.

Только могущественные японские сотовые операторы выпускают телефоны под собственными брендами. Американские и европейские этого не делают. Лишь в 2006 году крупнейший в мире британской оператор Vodafone решил попробовать продавать свои мобильники, которые для него согласилась производить китайская компания Huawei Technologies. Директор по продажам Vodafone Йенс Шульце-Бокум даже заявил осенью, что намерен довести долю собственных телефонов в продажах Vodafone до 3–5 %. До этого собственные телефоны компания продавала только корпоративным клиентам.

Чичваркина не смутило то, что даже столпы мирового телекоммуникационного бизнеса сами делают только первые

шаги к производству. Он подумал, что они просто слишком громоздки и неповоротливы. А у маленькой, агрессивной и динамичной компании, такой как «Евросеть», получится то, что пока не удается другим.

Еще не подписав с заводом договор, Чичваркин собрал пресс-конференцию, на которой продемонстрировал журналистам китайский телефон с логотипом «Евросети», напечатанном на принтере и просто наклеенном на аппарат. Он сказал, что в будущем на телефоны «Евросети» логотип будет наноситься заводским способом, у них будут цветные дисплеи и много функций – например, поддержка протокола WAP/GPRS. Это будут современные телефоны, но стоить они будут всего около $200 (аналогичные модели известных производителей стоят более $400).

Чичваркин заявил, что хочет продать в январе до 3000 таких телефонов, то есть довести долю телефонов марки «Евросеть» в общих продажах компании до 6 %.

Чичваркин не продал ни одного телефона марки «Евросеть» – из сотрудничества с китайцами ничего не вышло. Качество первых полученных образцов оказалось ужасным. Наведя справки, он понял, что улучшить телефоны можно, лишь подняв цену до среднерыночной. Но кто станет покупать телефон «Евросеть», если он будет стоить не дешевле телефонов известных марок?

Неудача с телефонами осложнилась проблемами на другом фронте – уже через месяц после скандала с Samsung с «Евросетью» отказалась работать компания «Вымпелком» – один из двух крупнейших сотовых операторов, без сотрудничества с которым нормальный бизнес на рынке сотового ритейла был немыслим.

«Дурака валяли и дебильничали»

Если спросить Чичваркина о «правиле 500 метров», он ответит, что не знает, кто его придумал, но обязательно сообщит, что это сделал какой-то глупый человек, которого можно охарактеризовать только неприличным словом (что он тут же и сделает).

«Правило 500 метров» заключалось в том, что, согласно требованиям «Вымпелкома» и других сотовых компаний, точки, торгующие их сим-картами, должны были располагаться от их собственных точек на расстоянии не менее 500, а иногда и 200 метров. Логика была такова: точки, расположенные в непосредственной близости от уже работающих магазинов, создают ненужную конкуренцию, в то время как компания заинтересована в расширении географии продаж. «На этапе развития сотового рынка “правило 500 метров” защищало салоны связи от чрезмерной конкуренции, – вспоминает Николай Прянишников, исполнительный вице-президент “Вымпелкома”. – Это правило позволяло регулировать рынок и не давало возможности крупным компаниям съесть мелких игроков».

Чичваркин не желает слышать ни о какой политике сдерживания, словосочетание «чрезмерная конкуренция» считает «идиотическим» и говорит, что такое регулирование рынка только уродовало бизнес. Из-за этого правила он, Чичваркин, не мог открыть красивый «желтый» магазин с привлекательными ценами рядом с некрасивым грязным магазином, в котором немытые продавцы предлагали ограниченный ассортимент телефонов по завышенным ценам. Из-за этого правила сотовые операторы вынуждены были заниматься абсурдным с точки зрения рыночной экономики делом – мешать продавать собственные сим-карты. Чичваркин убежден, что, если сейчас напомнить о такой «технологии» ведения бизнеса в газетах, кому-то станет стыдно, а кто-то и вовсе, может быть, застрелится. Вспоминая об этом, Чичваркин обычно не может удержаться от того, чтобы не обозвать «авторов» этой бизнес-модели неприличным словом, – в том смысле, что это безнадежные глупцы и невежды.

Считая запрет сотовых операторов продавать их же контракты абсурдным, Чичваркин постоянно его нарушал, сознательно стараясь сломать дурацкое правило. Сотовые ритейлеры могли «легально» открывать новые точки в местах, не соответствующих требованиям МТС и «Вымпелкома», только при одном условии – не продавать в этих точках сим-карты операторов. «Евросеть»

нередко делала вид, что не собирается этого делать, но продавала сим-карты из-под прилавка. И если МТС готова была смотреть на отдельные нарушения сквозь пальцы (коммерческая логика все чаще побеждала географическую), то «Вымпелком» был предельно педантичен. Чичваркин при этом утверждает, что были на рынке компании, которые открывали точки, где хотели, и никогда не имели проблем с оператором.

Что происходило, если обнаруживалось нарушение? «Вымпелком» начинал грозить разрывом отношений. Грозил, например, не продавать больше сим-карт «Билайна» «Евросети», если та не прекратит нарушать «правило 500 метров», или даже требовала прекратить продажи немедленно, обещая приостановить активацию сим-карт «Билайна», проданных через любой салон компании. «Евросеть» сначала продолжала торговать, потом в критический момент шла на попятную, прекращала продажи сим-карт в конфликтной точке, а потом, дождавшись, когда буря утихнет, возобновляла их. Николай Прянишников вспоминает, что, как только менеджеры «Вымпелкома» хватали «Евросеть» за руку, нарушения прекращались, но через какое-то время начинались вновь.

Конфликты выплескивались на страницы газет целый год, но «Вымпелком» долго не решался порвать с недобросовестным партнером. «Перед нами стояла дилемма – мы должны были заставить всех играть по одним и тем же правилам, но, расторгнув контракт с „Евросетью“, мы потеряли бы существенную часть продаж – к тому времени это уже был крупный партнер», – объясняет Николай Прянишников.

Весной Чичваркин перевел фронт противостояния в телеэфир. На канале РТР появились рекламные ролики «Евросети», в которых молодой человек, которому не удалось дозвониться из метро своей девушке, вынимал из телефона синюю сим-карту и выбрасывал ее, а затем вставлял новую, желтую. Ролик снимал Федор Бондарчук – Чичваркин говорит, что именно тогда познакомился с ним и попросил снять ролик, потому что хотел, чтобы «было красиво». Безобидный на первый взгляд сюжет вызвал бурю негодования на сотовом рынке: желтыми сим-картами торговала МТС, а синими – «Вымпелком», который, в отличие от своего конкурента, тогда еще не успел наладить прием сигнала в московском метро (ретрансляторы в то время были только на «Таганской»).

Идея «подколоть» «Билайн» пришла в голову самому Чичваркину.

– И как отреагировал «Вымпелком»?

– Ну, как – злоба была страшная. Подумав, Чичваркин

говорит:

– По большому счету, мы дурака валяли, конечно.

Подумав еще, добавляет:

– Если реально посмотреть, дебильничали.

Дебильничанье привело к тому, что в сентябре 2002 года компания «Вымпелком» лишила «Евросеть» дилерства за невыполнение «правила 500 метров». «Нарушения могли продолжаться бесконечно, и нам все-таки пришлось расторгнуть договор», – говорит Николай Прянишников.

Чичваркин утверждает, что до последнего дня не верил, что «Вымпелком» выполнит свою угрозу, хотя разрыву предшествовало девятьсот девяносто девятое последнее «китайское» предупреждение. Не верил, потому как он, Чичваркин, всегда действовал исходя из коммерческих соображений. А расторжение контракта с крупнейшей розничной сетью из-за морально устаревших правил противоречило интересам бизнеса самого «Вымпелкома» и казалось полным абсурдом.

Комментируя конфликт, директор по продажам «Вымпелкома» Михаил Яковлев и сам публично признавал, что «Евросеть» обеспечивала самый большой объем продаж, и разрыв отношений с ней был невыгоден «Билайну» (в Москве компания Чичваркина приносила оператору 10 % новых абонентов).

Когда «Вымпелком» объявил о прекращении отношений с «Евросетью», Чичваркин не попытался найти компромиссное решение. Наоборот, он позвонил в «Вымпелком» и пригрозил менеджерам компании, что они потеряют рынок. Ситуация действительно оказалась на руку двум конкурентам «Вымпелкома» – МТС и «Мегафону», которые могли заполнить образовавшийся после ухода «Билайна» вакуум. Вместе с менеджерами этих компаний команда «Евросети» придумала, как поднять продажи их сим-карт. Чичваркин даже поехал в офис «Мегафона», чтобы помочь коммерческому директору Sonic Duo Элдару Разроеву разработать новый тариф, который подстегнул бы продажи третьего оператора. «Мегафону» нужны были «тяжелые» клиенты, которые тратят в месяц несколько десятков долларов, и компания рассматривала пять вариантов нового тарифа. Чичваркин предлагал безлимитный тариф за $60, но в итоге остановились на не столь радикальном решении – тарифе «Прием» с абонентской платой в размере $48. «Евросеть» подняла премию своим продавцам за подключение «Мегафона» с $2 до $5.

Так «Евросеть» смогла пережить Новый год. Но продажи совсем не радовали Чичваркина, и после праздников он решил обратиться напрямую к акционерам «Вымпелкома». «Менеджерам

компании деньги, может быть, и не нужны, но они наверняка нужны владельцам оператора», – думал Чичваркин. Крупнейшими акционерами были норвежская компания Telenor и российская «Альфа-Груп». О представителе Telenor ходили слухи, будто он, прожив в России несколько лет, так и не сумел выучить русский язык и за пределы Садового кольца практически не выезжает. Поэтому Чичваркин обратился к представителю «Альфы». Тот прежде всего поинтересовался, что, собственно, такое «Евросеть» и чем занимается. Посмотрев отчеты, он заметил, что бизнес неплохой. Чичваркин привел цифры, которые показали, сколько потерял «Вымпелком», не работая с «Евросетью». Представитель обещал разобраться.

В феврале, спустя пять месяцев после расторжения контракта, компания «Вымпелком»

объявила о восстановлении отношений с «Евросетью». Правда, Николай Прянишников утверждает, что дело решило отнюдь не ходатайство «Альфы». А Михаил Яковлев поясняет, что принятию решения способствовало «корректное поведение» партнера (хотя Чичваркин утверждает, что он ни одной точки за время конфликта не закрыл и даже открыл новые). Уже через несколько месяцев после примирения с «Вымпелкомом» его конкурент – компания «Мегафон» – отменила правило минимально допустимого расстояния между дилерскими точками. Спустя год это сделал и сам «Вымпелком», признав свои требования устаревшими. «Ругались только мы, а выиграл весь рынок», – считает Чичваркин.

Но мир был недолгим. В 2005 году «Евросеть» снова рассорилась с «Билайном», поскольку тот хотел развивать собственную розничную сеть и препятствовал развитию «Евросети» в некоторых регионах. Чичваркин снова использовал рекламу. В Иванове и Туле компания выпустила ролики с текстом «Меняй своего оператора, в удобстве которого сомневаешься. Купи в салонах связи “Евросеть” тариф “Джинс” за 99 рублей. Сдай свою старую синюю сим-карту и получи $15 на счет». Синие сим-карты продавал «Вымпелком», а «Джинс» продвигал его конкурент – компания МТС. «Вымпелком» подсчитал, что из-за этой некорректной рекламы потерял 500 млн рублей, и подал иск в арбитражный суд. Пока шли слушания, Чичваркин отменил комиссионные продавцам за реализацию сим-карт «Билайна».

Суд отклонил иск «Вымпелкома», поскольку юристам «Евросети» удалось доказать, что реклама не была направлена против «Билайна» – синие сим-карты выпускал и волжский оператор СМАРТС, и сама МТС. Меньше чем через месяц после провала в суде «Вымпелком» помирился с «Евросетью» – компания

Чичваркина стала первым «национальным» дилером оператора, то есть получила одинаковые условия работы во всех регионах.

«Вакуум заполняется г…»

Господин Ли берет сушеную рыбу и трясет ею в воздухе.

– Раньше я думал, что главный секрет успеха «Евросети» – агрессивное продвижение, но теперь, увидев это, – трясет сушеной рыбой мистер Ли, – я понимаю, что дело не только в агрессивной стратегии.

Прошло пять лет со времени первого конфликта «Евросети» и Samsung – с тех пор ставки в игре сильно выросли. Как ни сдерживали вендоры рост «Евросети», она все равно стала безусловным лидером среди компаний, продающих мобильные телефоны, да и вообще одним из крупнейших ритейлеров России.

Когда он приезжает на встречу к какому-нибудь знакомому капиталисту, его охранники с гордостью говорят охранникам этого капиталиста, что их босс в тренажерном зале выжимает лежа 140 кг (на самом деле из-за проблем с позвоночником – не более 90). Люди, которые работают с Чичваркиным, не понаслышке знают, что по работоспособности с фронтменом «Евросети» мало кто может сравниться. Но внешне он производит впечатление расслабленного, пассивного человека. Даже руку подает как-то вяло. И сейчас Чичваркин смотрит на господина Ли, стараясь сохранять спокойствие, – за протокольной похвалой может последовать очередной отказ. И я вижу, что внутреннее напряжение не может скрыть даже его обычная внешняя расслабленность.

– Сила компании – в креативности, – продолжает господин Ли. – Наши руководители в Корее все время твердят, что мы должны быть креативными. Но пока мы не слишком преуспели в этом. И мы очень рады, что в России у нас есть такой хороший пример для подражания как «Евросеть».

Господин Ли бросает взгляд на дверь, за которой секретарша готовит для гостей чай. Плохо, что он не понимает по-русски, потому что, если бы понимал, мог бы еще раз убедиться в креативности «Евросети», прочитав лозунг над дверью: «Вакуум заполняется г…»

Эта фраза стала любимой поговоркой Чичваркина после того, как «Евросети» в очередной раз не удалось договориться с Samsung о хороших условиях. Она выражала стратегию компании по отношению к корейцам: пустое место на полках, которое освободил Samsung, будет заполнено товарами мелких компаний. В какой-то момент Чичваркин решил увековечить собственный афоризм, заказал плакат и повесил его над дверью переговорной.

Плакат дополняет надпись, сделанная огромными розовыми

буквами на белой доске – слово из трех букв, которое как никакое другое подходит для описания творческой энергии Чичваркина и отношения «Евросети» к строптивым партнерам. Отстаивая свои интересы, компания готова послать на эти три буквы любого, даже самого могущественного игрока рынка.

Однажды, давая интервью, Чичваркин выхватил у журналиста диктофон и зацарапал на нем слово Samsung. Потом он приказал всем сотрудникам «Евросети» избавиться от личных телефонов Samsung, чем вызвал бурю негодования – ведь люди покупали их на свои деньги. Неподчинившимся грозило увольнение. Технику Samsung, закупленную компанией, Чичваркин продавать не стал, но приказал заклеить скотчем все логотипы врага.

Чичваркин считает, что такой подход вполне в духе азиатских компаний – он, например, сам видел, как менеджеры одной из них пересаживались подальше от кондиционера, узнав, что его купили у конкурирующей фирмы.

«Водка, баня, девочки»

Почему у других сотовых компаний никогда не возникало проблем с вендорами и сотовыми операторами?

– Потому что мы не хотели платить взятки менеджерам и слушать всякую чушь: этим не торгуйте, это продавайте дороже, это дешевле, – поясняет Чичваркин.

– Хотели сами все решать?

– Не просто хотели, а решали, – поправляет Чичваркин.

– А остальные не решают?

– Остальные – любители договариваться в кабаках. Водка, баня, девочки.

Действительно, конкуренты «Евросети» никогда не участвовали в громких скандалах на сотовом рынке. Может даже показаться, что проблемы с крупнейшими иностранными производителями возникают только у «Евросети», хотя на самом деле это не так. Это случается со многими: война производителей и ритейлеров – один из главных разделов бизнес-летописи XX века. С производителями боролись на Западе – конфликты с американской сетью Wal-Mart вошли в историю. Сталкиваются с ними и амбициозные российские компании.

Так, например, в 2000 году компания «Тандер», развивающая региональную сеть дискаунтеров «Магнит» (лидер на своем рынке), решила копировать стратегию успешного зарубежного диска-унтера Aldi и продавать в одном магазине не более 1300 наименований товаров – по сравнению с другими, очень немного, зато очень дешево. В то же время компания Procter&Gamble хотела, чтобы «Магнит» продавал весь ее ассортимент (100 позиций). Если бы «Тандер» выполнил это условие, десятая часть

полок в магазинах была бы занята товарами P&G, на что ритейлер пойти не мог. Компания исключила большую часть наименований из своего «репертуара», оставив всего 12 продуктов, что привело к крупному конфликту с P&G, на урегулирование которого ушло несколько лет.

Спустя пять лет компания «Магнит» столкнулась с почти такой же проблемой, что и «Евросеть», – хотя за год было открыто около 300 новых магазинов, компания Mars заявила, что «Магниту»

в следующем году будут предоставлены уже не такие хорошие условия. В итоге «Магнит» разорвал отношения с поставщиком и даже начал продавать под собственной торговой маркой шоколадные батончики и корма для животных, похожие на продукцию Mars.

Проблемы и конфликты возникают у многих. Но лишь немногие решаются говорить о них открыто, как Чичваркин. Владелец «Магнита» Сергей Галицкий не любит публичность и предпочитает решать проблемы без лишней огласки. А Чичваркин предпочитает выносить сор из избы – он либо открыто заявляет о своих претензиях, либо организует утечку информации, правда, не комментируя ситуацию официально. Публичный скандал – просто еще одно средство давления на строптивых партнеров.

Лидер «Евросети» признает, что ведет дела жестко, но утверждает, что его просто вынуждают к этому, мешая компании занять то место, которое она заслуживает.

– Это как в детстве: в автобусе детей везут, надо протиснуться к окну, – говорит Чичваркин. – Пока протискиваешься, толкаешься. Когда место у окна занял, вцепился в поручень, нет смысла толкаться.

И произносит неприличное слово. В том смысле, что у человека всего одна попа, а не две.

– Мы согласны на ваши условия, – говорит наконец мистер Ли.

Эти простые слова означают, что окончено многолетнее противостояние двух компаний. Эти слова означают, что люди, которые на интернет-форумах выражают свое возмущение действиями Чичваркина, не правы. Когда Чичваркин начинает ссориться с крупным производителем, они пишут: «часть покупателей просто потечет в чужие салоны», «его заносит – силы неравны», «так поступают недальновидные люди – на отрицании не построишь положительного бренда», «мания величия», «Чичваркин возомнил себя кукловодом», «“Евросеть” занимается чемоданным бизнесом и уйдет с рынка через два года», «слон и моська»...

Но получается, что «Евросеть» не только не уходит с рынка, но и становится еще сильнее.

Спустя три недели компании проведут совместную пресс-конференцию, на которой объявят о примирении. Samsung пообещает выставлять на полки «Евросети» максимальное количество моделей (более 20) и проводить совместные рекламные компании, а «Евросеть» – за год увеличить объем продаж продукции Samsung в десять раз. Очевидно, чтобы сгладить острые углы, Чичваркин подчеркнет, что ради примирения с корейцами его компании пришлось взять на себя сложное обязательство – сделать Samsung лидером на российском рынке.

А сейчас заключение мира после многолетней войны сопровождается скромным ритуалом – Чичваркин на глазах господина Ли вынужден собственноручно срывать липкую ленту с техники Samsung.

Глава 5,
о том, как Чичваркин *прошел по краю*

Покупатель должен быть облизан и обобран!

Е. Чичваркин

– Стоит, смотрит. Пройти трудно? Только о себе думают, – ругается на Чичваркина бабуся, втискиваясь в автобус, который должен доставить пассажиров рейса Москва – Норильск к зданию аэропорта.

Чичваркин действительно стоит в середине салона среди вахтовиков, норильчан и простых командировочных, прилетевших с Большой земли, – стоит и спокойно смотрит на бабусю, которая решила излить на него свое недовольство.

– Я думал поспать немного в гостинице, но понял, что не хочу. Поедем по точкам, – говорит Чичваркин, когда наконец двери закрываются и автобус трогается с места.

Этой ночью руководитель «Евросети» спал всего полтора часа. Он вылетел из Москвы в начале первого. Немного подремал в самолете, а потом стал изучать отчет по всем развивающимся рынкам мира, который подготовил ему отдел маркетинга «Евросети».

Я отчет не изучал, поэтому мне удалось подремать часа три. Но все равно я предпочел бы сейчас спать в гостинице, а не мотаться по окрестностям Норильска. Перелет из Москвы занимает почти четыре часа. Но, вылетев ночью, прилетаешь утром – за счет четырехчасовой разницы во времени. Но на Чичваркина, кажется, бессонная ночь подействовала ободряюще – наверное, потому, что время было потрачено с пользой для дела.

Чичваркин говорит, что в восторге от отчета по Индии. Он однажды был в этой стране. Там он узнал, что люди могут жить в трубах. Они арендуют их за $5 в месяц, ставят туда коробку из-под телевизора и в ней живут. Мобильный телефон мало кто может себе позволить. Но на рождаемости жизнь в трубах и отсутствие телефонных труб сказываются, видимо, положительно. Благодаря высоким темпам роста населения индийский рынок сотового ритейла может стать одним из самых перспективных в мире.

Пассажиров высаживают у железного забора, за которым

заканчивается территория аэропорта. Пока телохранитель получает оружие в особой комнатушке в аэропорту, Чичваркин выясняет у таксистов, сколько километров до населенных пунктов, указанных в его списке. Выслушав серию ностальгических воспоминаний о советской власти, при которой рабочий с рудников мог себе позволить слетать в Красноярск пивка попить, и жалобы на постсоветскую власть, которая пустила в Норильск «лошкомойников», Чичваркин договаривается ехать до города за 300 рублей в час.

По дороге водитель развлекает пассажиров краеведческими страшилками. Указывает на снег, лежащий в низинах, несмотря на двадцатиградусную жару, и говорит, что яму глубже 70 сантиметров не выроешь: вечная мерзлота. Объясняет, что редкие деревья с торчащими в стороны мертвыми черными ветками, стоящие вдоль дороги и словно сожженные ядерным взрывом, на самом деле убиты газом, который выбрасывает в атмосферу «Норильский никель». Утверждает, что даже живые и крепкие на вид лиственницы можно легко выкорчевать из земли. Наконец, сообщает, что зимой по улицам Норильска разгуливают песцы, а в местном пансионате одно время жила обезьяна, но умерла от цирроза печени – постояльцы споили. Чичваркин слушает внимательно.

– А грибы тут есть?

– Да, есть. Обабки, например. Похожи на белые, только серые.

Чичваркин оглядывает унылую и однообразную тундру, по привычке накручивая на руку волосы, собранные в хвост.

– Я смотрю, трафик тут приличный у вас. Куда эти машины едут?

– Да некуда тут ехать. Аэропорт, Дудинка, Кайеркан, Норильск. Дорога-то одна. И вот по ней целый день и крутишь-куролесишь. Жутко? – водитель смеется.

– Это с непривычки.

Чичваркин расспрашивает про города, жителей, зарплаты, ситуацию на производстве и отношение к нынешнему совладельцу «Норильского никеля» Михаилу Прохорову. Ситуация, естественно, аховая, зарплаты маленькие, а отношение нехорошее. Но в дежурных жалобах попадаются крупицы нужной информации.

Чичваркин подносит телефон к уху.

– Але, здесь город есть, Талнах. Пятьдесят тысяч жителей. Горняки. Не бедные. Нас там нет. Талнах. Талнах. Тал-нах… Уже есть варианты? Дай команду, чтобы мне прислали адреса по SMS. И влепи дыню, чтоб быстрее строили, пока это можно сделать.

– А вы какие магазины-то смотреть будете? – спрашивает

таксист.

– «Евросеть».

– А я ребенку покупал у вас плеер, – выдержав для приличия паузу, говорит водитель. – Народу полно, а магазин тесный. Здесь в основном зима – все ходят в теплой одежде. Потолпились, места мало. Подумали: что мы будем здесь крутиться, когда можно перейти через дорогу и купить все в большом магазине. По мне лучше покупать в «Юрмале».

И водитель произносит неприличное слово. В том смысле, что эти маленькие комнатушечки остошизели ему выше крыши.

– Нас жизнь заставила быть маленькими, – объясняет Чичваркин. – У нас формат такой, потому что аренда в Москве в пятьдесят раз дороже, чем здесь. Привыкли экономить. Тем не менее, задача продавцов – продавать быстрее и толпу не создавать. Но вы не первый, кто жалуется на тесноту. В Воркуте говорили то же самое.

– Можно ведь вместо двух маленьких точек открыть одну большую, – предлагает таксист.

– Для меня лучше маленькие магазины в шаговой доступности, которые обслуживают район на десять-пятнадцать тысяч жителей. Чтобы продавцы знали покупателей, а покупатели – продавцов. Это идеальная ситуация.

– Может быть, вам виднее, – говорит водитель, но ясно, что он остается при своем мнении.

– Уж поверьте, – улыбается Чичваркин, – когда придет наш основной конкурент и откроет три маленькие точки, у нас будет проблема. А он придет. И нас обложит.

«Мы психи, а они хорошие»

«Основной конкурент», который начал «обкладывать» «Евросеть», появился только весной 2002 года. До этого компании приходилось бороться с «Анарионом», «Техмаркетом» и другими компаниями, которые не успевали меняться, чтобы соответствовать новым требованиям рынка – то есть работать на низкой марже, бороться за лучшие места для магазинов, вкладывать деньги в хорошее оформление и яркие вывески и искать нестандартные методы продвижения.

Многие компании рассчитывали на нерыночные методы борьбы, вместо того чтобы заниматься совершенствованием бизнеса. Но очень скоро эти методы утратили актуальность. Когда проблемы с различными органами власти стали реальной угрозой для развития бизнеса, владельцы «Евросети» начали думать, «как сделать так, чтобы у милиции не было на компанию злости». И Чичваркин говорит, что придумали.

– Это что значит?

– Это значит ровно то, что значит. И ничего, кроме того, что значит, это не значит, – улыбается Чичваркин.

Так или иначе, «Евросеть» быстро вырвалась вперед и оставила любителей «силового стиля игры» далеко позади. Но весной 2002 года на рынке появилась новая сеть «Связной», которая следующие три года была главным конкурентом «Евросети». Ее владелец Максим Ноготков во многом похож на Чичваркина – работодателем он стал в четырнадцать лет, организовав бизнес по установке и сервисному обслуживанию телефонов с определителем номера, а учебу в институте совмещал с торговлей на рынке. Когда ему не было еще и двадцати пяти, он создал весьма крупную компанию «Максус» – она занималась дистрибуцией аудиотехники, телефонов стандарта DECT и сотовых телефонов.

Но есть и отличия. Чичваркин не любил технику и принципиально не пользовался компьютером, а Ноготков в детстве ходил в кружок программистов во Дворце пионеров и даже программировал на ассемблере для компьютера БК0010. Чичваркин получал в институте не лучшие оценки, но закончил его, а Ноготков был отличником, но бросил учебу, получив единственную двойку, и решил сосредоточиться на бизнесе. Торгуя на рынках, Чичваркин изобретал различные приемы, позволяющие продать как можно больше поддельных джинсов и как можно дороже, а Ноготков говорит, что никаких «фишек» не использовал, все делал неагрессивно и не пытался ничего никому

впарить. Чичваркин всегда пренебрежительно относился к бизнес-образованию, а Ноготков получил степень MBA по маркетингу в «Мирбисе». В поиске зарубежных партнеров Чичваркин ездил на Восток, в Таиланд, а Ноготков – на Запад, в Нью-Йорк.

В 2002 году у «Максуса» уже было 80 точек продаж сотовых телефонов – Максим Ноготков понимал, что оптовый бизнес неперспективен, поскольку крупные производители будут работать напрямую с крупными розничными сетями, и нужно уходить в ритейл. Сотовый ритейл показался ему самым быстрорастущим и перспективным. Он решил объединить свои 80 точек в единую сеть и создать для них лучший среди сотовых ритейлеров бренд. Это сразу вывело «Связной» в тройку лидеров рынка, наряду с «Евросетью» и «Техмаркетом».

Чичваркин вспоминает, что отнесся к появлению нового игрока серьезно, причем еще до того, как «Максус» объединил свои точки в сеть. «Я всегда говорил, что “пабаюл Чистяков” – самая страшная компания на рынке», – иронизирует Чичваркин. Он так говорит, что сразу же зарегистрировал свою компанию как ООО «Торговый дом “Евросеть”», а Максим Ноготков долго регистрировал точки как индивидуальные частные предприятия.

Чичваркин отнесся к появлению «Максуса» серьезно, потому что в точках Максима Ноготкова также стали работать с низкой маржой, и продавцам «Евросети» приходилось бегать по этим магазинам и сравнивать цены. Ноготков говорит, что для него как для дистрибутора работать с низкой маржой было совершенно естественно.

Чичваркин даже вышел на Ноготкова и предложил встретиться, чтобы понять, что за человек управляет конкурирующей компаний. Максим Ноготков утверждает, что точно не помнит, какое впечатление произвел на него лидер «Евросети».

«К необычным людям всегда сначала отношение настороженное, – поясняет он. – Не всегда понимаешь их логику».

Когда Ноготков объединил магазины под одной вывеской, угроза стала серьезной. «Владелец сети с самого начала придерживался правильного подхода к бизнесу, – объясняет Чичваркин. – Магазины были хорошо покрашены, заходишь – и тебе приятно, потому что с душой сделано». Если Чичваркин придумал название своей компании «на коленке», а логотип доверил нарисовать приятелю, то Ноготков за разработку имиджа взялся серьезно, как учили. Он обратился к брендинговому агентству, которое сделало «Максусу» такой магазин, который, по его мнению, был на голову выше магазина любого конкурента. Название «Связной» владелец компании выбрал с помощью своего

директора по рекламе, Алексея Чеботка, который придумал математический способ оценки множества вариантов названий – взял несколько критериев оценки, присвоил им коэффициенты, оценил каждый вариант, выделил наиболее удачные, а потом еще и протестировал их на фокус-группах.

Было похоже, что «Связной» с самого начала намеревался сбросить «Евросеть» с пьедестала. Как и многим другим, менеджерам этой компании казалось, что предприятие Чичваркина и Артемьева стоит на нем не по праву, что оно взлетело слишком стремительно. «Они понимали, что первый получает все, поэтому выбрали стратегию гонки за лидером, – говорит Чичваркин. – Есть такая велосипедная тактика: садишься на хвост лидеру, движешься в его воздушном потоке, а потом перед финишем делаешь рывок и приходишь первым. Менеджмент у них был плохо подготовлен, много воровали, но некоторое время они вообще на все закрывали глаза, лишь бы догнать нас».

Сам Ноготков сегодня не подтверждает, что хотел сбросить «Евросеть» с пьедестала, но не отрицает, что хотел занять прочное место на рынке, потому что по натуре максималист и привык все делать хорошо. «Позиция такая: выбирается направление, и ты по нему идешь, – говорит владелец “Связного”. – А дальше жди проблем, плохих результатов, убытков. Но это не должно останавливать». «Максус» мог себе позволить не останавливаться – компания располагала более значительными финансовыми ресурсами, чем «Евросеть», – оптовые продажи давали компании неплохие деньги и обеспечивали источник инвестиций в собственную розничную сеть. Весь 2002 год сотовая сеть «Максус» сидела в операционных убытках. «Мы перекачивали деньги из оптового направления в розничное, перекачивали, перекачивали, перекачивали, – вспоминает Ноготков. – А там был минус.

У меня появилась какая-то...» «Боязнь?» – подсказываю я. «Грусть», – отвечает Ноготков и меланхолично смотрит в окно.

Максим Ноготков решил использовать против Чичваркина его же оружие: агрессивный стиль ведения бизнеса. Он открывал точки рядом с «Евросетью». Вкладывал деньги в яркие рекламные кампании, хотя и не переходил границ дозволенного. Внимательно следил за ценами и копировал специальные предложения «желтых» магазинов, не боясь торговать отдельными моделями себе в убыток. «Мы не могли позволить себе быть дороже “Евросети”, – говорит он. – Я работал на “Горбушке” и не мог сказать клиентам: “Посмотрите на меня, я лучше, заплати на сто рублей больше”».

Ноготков утверждает, что в 2002 году телефоны в «Связном»,

как правило, были дешевле, чем в «Евросети» – этому значительно способствовали хорошие отношения с вендорами, которых у лидера не было. Ноготков объясняет это тем, что «Максус» завоевал хорошую репутацию у производителей, еще будучи оптовым торговцем мобильниками – еще в дистрибуторскую эпоху компания закупала телефонов не меньше, чем «Евросеть». Своей репутацией «Максус» был обязан тем, что владелец компании был «понятнее» Чичваркина. В каком смысле? «Я хорошо говорю по-английски», – объясняет Ноготков.

Впрочем, хотя первый прямой контракт Ноготков заключил еще в 2000 году, до того как начал развивать розницу, сам Чичваркин успех «Связного» у вендоров предпочитает объяснять иначе: большинство поставщиков обрадовалось, что появился наконец достойный противник «Евросети». Они надеялись, что он не позволит Чичваркину стать настолько сильным, чтоб диктовать им условия. Во всяком случае, вскоре «Связной» стал прямым дилером большинства крупнейших вендоров. «Они начали развиваться как наш антипод, – говорит Чичваркин. – Мы психи, а они хорошие. Сели нам на хвост плотно».

«А я у тебя в Дудинке»

Чичваркин ищет свой салон связи и никак не может найти.

Он идет по торговому центру в поселке Дудинка в 50 километрах от Норильска. У него в руке бумага, на которой написаны адреса и телефоны всех магазинов, принадлежащих «Евросети» в этом районе, и на ней написано, что магазин должен быть в этом здании, но снаружи нет никакой рекламы, хотя реклама снаружи должна быть.

Когда Чичваркин спрашивает продавца на первом этаже, где можно купить фотоаппарат, продавец называет несколько точек торгового центра, но ничего не говорит о салоне «Евросети», хотя должен сказать, потому что там уже давно продаются не только телефоны, но и цифровые фотоаппараты и плееры. Чичваркин уже идет по третьему этажу, и почему-то по пути постоянно попадаются указатели «Зоомагазин». Становится заметно, что настроение у Чичваркина хуже некуда.

Владелец одной из крупнейших продуктовых розничных компаний России – сети магазинов «Магнит» – Сергей Галицкий утверждает, что никогда не ездит смотреть свои торговые точки. Даже в магазин, расположенный недалеко от офиса, выбирается не часто – наверное, поэтому персонал магазина совсем не боится визита начальства, и кассир может позволить себе выйти на дежурство без беджа, в тренировочном костюме и пляжных шлепанцах. Галицкий считает, что поездки по магазинам – напрасная трата времени. Благодаря единой информационной системе он может не выходя из кабинета в режиме реального времени следить за всем, что происходит в каждом из 1500 магазинов, и контролировать их работу. А пока покупатель не слишком богат и привередлив, администратор в шлепанцах – это допустимо, если в магазине хорошая выручка.

У компании Чичваркина есть такая же мощная компьютерная система, как и у «Магнита», и он тоже может следить за своими магазинами, не выходя из кабинета. Но Чичваркин говорит, что не любит компьютер и предпочитает лично инспектировать точки, наведываясь в самые отдаленные регионы России и ближнего зарубежья, чтобы иметь представление о том, как они работают.

В данный момент он получает такое представление: его магазин в Дудинке расположен на третьем этаже, на нем нет вывески «Евросеть», потому что он куплен у местной сети «Позывной» и до сих пор не переделан, нет рекламы, и за кассой вместо аксессуаров – стол с чайником, картонные коробки с

надписями «Моторы» и «Pantech», сделанными фломастером, а также пакет с обувью.

Увидев необычного гостя, к Чичваркину подходит молодой человек с беджем. Он видит, что Чичваркин – важный человек, потому что тот одет в полосатую кофту и разрисованные ковбойские штаны и потому что осматривает магазин как хозяин. Но продавец еще не понимает, что это Чичваркин.

– Ты старший? – Чичваркин вручает ему цветную визитку, на которой нарисован трубадур из мультфильма «Бременские музыканты». Старший берет визитку, машинально кивает. Чичваркин спрашивает, какая выручка у точки, почему так много продавцов и почему за кассой бардак? Заходит в подсобное помещение, лезет в шкафчик, бесцеремонно заглядывает в лежащий на столе пакет.

Вот так Чичваркин получает наглядное представление о том, как в действительности выглядят его магазины.

Игорь Яковлев, владелец «Эльдорадо» – самой успешной российской сети, торгующей бытовой техникой, – тоже любит лично инспектировать работу компании. Но перед тем как отправиться в путешествие, он оповещает об этом руководителей на местах. «За две недели люди приводят все в порядок. Если видишь, что даже за это время они чего-то не сделали, то понимаешь, что именно нужно им объяснить», – поясняет Яковлев.

Чичваркин считает, что люди, которые готовятся к приезду начальства две недели и все равно допускают ошибки, компании «Евросеть» не нужны. Поэтому он никогда не предупреждает о своем приезде. Наоборот, пытается держать свой визит в тайне. Даже путевой лист на оружие телохранителя оформляется через стороннее охранное предприятие, чтобы избежать утечки информации.

Чичваркин стал предпринимать такие меры предосторожности после того, как его арестовали в аэропорту Владивостока. Всех пассажиров пропустили, а у Чичваркина забрали паспорт, отвели в комнату милиции. Оказалось, что глава службы безопасности местного отделения «Евросети» попросил знакомого милиционера, который в аэропорту дежурил, предупредить, если появится гражданин Чичваркин. А милиционер решил на всякий случай его задержать. Чичваркин утверждает, что через восемь минут после того, как все это выяснилось, все руководство местной службы безопасности было уволено.

Чичваркин заглядывает в свой список и набирает номер по мобильному:

– Татьяна, это Чичваркин. Ты где сейчас находишься? В кабинете? А я у тебя в Дудинке.

Легко могу представить ощущения Татьяны, когда она это слышит.

– Как? – переспрашивает Чичваркин. – Отвратительно. Почему тут один магазин и в таком странном месте? Почему на третьем этаже?

– На первом этаже ремонт, – подсказывает стоящий рядом старший продавец.

– Почему нет закассовой зоны – такой термин знаком? Какие у тебя проблемы? Ты не можешь руководить? Это «пабаюл» Какашкин, а не магазин «Евросети». Почему на витрине двадцать четыре крючка, а не восемьдесят?

И Чичваркин произносит неприличное слово – в том смысле, что на этих двадцати четырех крючках висят не приличные аксессуары, а собачьи экскременты.

– Что прислали, то и висит, – лепечет старший продавец.

– Какие заявки? – спрашивает Чичваркин в телефон. – Ты осознаешь свое место? Ты розница, ты не просить должна, а требовать. Почему на улице нет штендера? Почему рекламы нет?

– Унесло ветром, – шепчет старший продавец. – У нас ураган был.

И тут Чичваркин снова произносит неприличное слово. Только на этот раз совершенно бессмысленное.

Головастик начал расти

Если бы вам, столичному предпринимателю, пришла в голову идея строить бизнес в регионах, то что бы вы сделали?

Вы бы, наверное, посчитали, сколько у вас денег, и вложили их в точки в самых больших и прибыльных регионах. Потом, заработав денег, вложили бы еще – может быть, в менее прибыльных, но тоже перспективных. То есть двигались бы постепенно, от центра к периферии. Во всяком случае, я бы сделал именно так. Так сделали и все конкуренты Чичваркина – «Связной», DIXIS, «Беталинк» и другие.

Гонка со «Связным» как раз и пришлась на непростой период времени, когда московские сотовые ритейлеры начали осваивать регионы. До этого, по выражению Чичваркина, рынок был похож на головастика – все сети были сосредоточены в Москве. Но головастик начал расти.

Вы, наверное, уже поняли, что Чичваркин просто не мог поступить как все. То есть начал-то он как все, и еще в 2002 году отправился расширять бизнес в Питер. И если в Москве конкуренты уже свыкались с существованием «Евросети», то в северной столице соперники были полны решимости помешать «завоевателю». Десять крупнейших питерских компаний даже объединились, чтобы не пустить столичную сеть на свой рынок. Объединение получило официальное название «Общество содействия электросвязи». По словам Чичваркина, содействие электросвязи сводилось в основном к попыткам воздействовать на операторов, чтобы помешать «Евросети» получать сим-карты, и на арендодателей, чтобы помешать «Евросети» получать места для точек.

Проблема с местными компаниями усугублялась действиями столичных ритейлеров, которые тоже стали задумываться о выходе в северную столицу и готовы были конкурировать за лучшие места. Опередила всех компания DIXIS, сумевшая открыть магазины в Питере еще в конце 2001 года. Готовились к экспансии «Связной» и «Беталинк». «Нужно было выйти красиво, чтобы деморализовать противников», – вспоминает Чичваркин. Город готовился к празднованию трехсотлетия и спешно реставрировался. Чичваркин договорился с городской администрацией о том, что будет спонсировать реставрацию вокзалов, за что получит эксклюзивное право открыть на них свои магазины. Большинство вокзалов расположено в центре города, и «Евросеть» с ходу получила места в самых проходных точках. Первый магазин появился на Московском вокзале, и компания

обозначила свое появление в городе размещением растяжки на Невском проспекте.

Логическим продолжением этой стратегии было бы последовательное освоение крупных городов – открытие магазинов в Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и т. д. Но после Питера Чичваркин решил брать все и сразу, хотя не имел такой финансовой «подушки безопасности» в виде оптовых операций, как, например, «Связной». Другие хотели выйти прежде всего в самые богатые регионы. Чичваркин хотел быть везде.

Региональная жесть

История региональной экспансии «Евросети» – это настоящая жесть. В Южно-Сахалинске подожгли наш салон, заблокировав снаружи дверь, – охранник еле спасся.

А в Усть-Илимске пытались поджечь магазин, заливая через замочную скважину бензин. В Коломне владелец местной конкурирующей компании ночью в нетрезвом виде стрелял по магазину из ружья. В Волгограде магазины разгромили, забросав камнями. Однажды пытались даже воздействовать через старших продавцов: посадили в машину, угрожали, показывали чьи-то отрубленные пальцы. А сколько было попыток не дать нам арендовать магазин или выпустить наши клоны!

Ритейлеры, которые конкурируют таким образом, напрасно тратят силы. Ни одно такое действие не дало результата. В Томске, когда появилась «Евросити», мы снизили цены ниже закупки и провели массированную промоакцию – в течение недели пятьдесят промоутеров каждый день раздавали листовки. Бренд «Евросити» исчез с рынка. Это не единственная наша победа, мы вообще ни разу не сдались. В Перми «Евросеть» всяческими методами не пускали на главную площадь. Ну и что? Мы в итоге открыли четыре салона на подходах к этой площади, перекрыв все пути к водопою.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #1 (184) / 2007

Вторым городом после Питера, куда вышла «Евросеть», оказался Воронеж. Он подвернулся совершенно случайно. Когда вице-президент по развитию Артем Перевозчиков ехал в Москву на машине, ему позвонили и предложили арендовать площадь под магазин на центральной улице города. Артем спросил,

сколько ехать до Воронежа (800 километров), развернул машину через две сплошные полосы и поздно вечером того же дня встретился с арендодателем.

Чичваркин с нескрываемым удовольствием рассказывает эту историю. «Вот так и нужно было действовать», – говорит он. Так «Евросеть» и действовала. После Воронежа компания вышла в Тулу, Краснодар, Нижний Новгород, Самару, а до конца 2003 года открыла магазины в Астрахани, Сочи, Екатеринбурге, Саранске, Казани, Йошкар-Оле, Ставрополе, Набережных Челнах, Уфе, Новосибирске, Кирове.

Откуда компания брала деньги на открытие точек? Из доходов от продаж в столичных магазинах. Правда, с каждым месяцем их становилось все меньше – сказывалась агрессивная работа в Москве «Связного», который был не слишком обременен масштабными инвестициями в региональное строительство и мог себе позволить тратить деньги на рекламу. Если «Евросеть» предпочитала партизанские промоакции, то «Связной» в те годы был крупнейшим рекламодателем среди розничных сотовых компаний.

«Москва была дойной коровой, – рассказывает Чичваркин. – Только обычная дойная корова должна в день два раза кушать и два раза доиться. А здесь корове предлагали кушать четыре раза, хотя желудок был готов только к двум приемам пищи, а доили шесть раз. Да еще и имели. Еще немножко, и у нее глазки бы закатились».

Ситуация осложнялась тем, что компания потеряла одного из трех ключевых людей – Артема Перевозчикова, который рассорился с Чичваркиным. Перевозчикова многие считали совладельцем «Евросети», но на самом деле он им не был. В компании предпочитали не афишировать это, потому что Артем руководил службой безопасности, и ему приходилось общаться с милицией. Милиция не относилась бы к нему серьезно, если бы знала, что он не является совладельцем компании.

К началу 2003 года Перевозчикову стало казаться, что его в компании недооценивают, хотя он вложил в нее столько же сил и времени, сколько Чичваркин и Артемьев. «Мы все занимались бизнесом самоотверженно, – вспоминает он. – Например, как-то в воскресенье пошел я в баню. Лежу у массажиста. Вбегает Чичваркин: “Собирайся срочно, у нас проблема!” И я, даже не помывшись, оделся и поехал». Перевозчиков говорит: он ощущал, что его недооценивают, но это не значило, что ему нужно было стать совладельцем – может быть, было бы достаточно, если бы с ним просто поговорили. Но разговор не получался. Наоборот, отношения накалялись.

Как именно произошла ссора, участники конфликта сейчас вспоминать не любят. Ясно только, что гроза разразилась, когда Чичваркин и Артемьев уехали в отпуск, и Перевозчикову пришлось взять на себя их функции по управлению компанией. Чичваркин узнал об этом, вернувшись из отпуска, и ему это не понравилось. Перевозчиков покинул компанию, «ушел в никуда». В течение года после этого Чичваркин с Артемом не общался, но потом, правда, попытался помириться. «Но у меня пелена была перед глазами – уже было не сорвать», – говорит тот. Так Чичваркин потерял друга, а «Евросеть» – директора по развитию.

Уже весной в «Евросети» появились первые признаки масштабного кризиса. Если весенние продажи позапрошлого года были «сказочными», а продажи прошлого – «запредельно сказочными», то весной 2003 года они выросли не так сильно, как хотелось Чичваркину. «Мы поняли, что не дали той тяги, какую хотели, – говорит он. – Половина отгрузок не прошла, кредитов не дали».

Думаете, Чичваркин отказался от своей идеи или хотя бы скорректировал планы? Ничего подобного. От идеи не отказался, а приказал «сушить расходы». Закрыл неприбыльные точки. Приказал работать на минимальной, чуть ли не нулевой марже – лишь бы был оборот. Провел «чистку» и сократил избыточный персонал, лишив начальников подчиненных, которыми они себя окружают, чтобы самим ни за что не отвечать и ничего не делать.

Кульминацией борьбы за регионы стал июль 2003 года. Все открытые региональные филиалы были убыточными, а Москва из-за дышащего в затылок «Связного» почти не приносила денег. Расплачиваться по ранее взятым кредитам было нечем, платить за товар тоже. На полках «Евросети» стояло 11 телефонов вместо стандартного ассортимента – 30 моделей (и вместо 40 моделей «Связного»). Банки заклеймили компанию, назвав ее финансовой пирамидой, а банкиры говорили, что за ее хозяевами уже «ангел летит». Один финансист, проанализировавший ситуацию в «Евросети», назвал Чичваркина сумасшедшим, который, к счастью, этого не понимает. Чичваркин говорит, что один из его конкурентов даже поместил его портрет в черную рамку – многие на рынке были уверены, что «Евросеть» не переживет лето.

По словам Чичваркина, сказать, что компания шла по грани – значит, ничего не сказать. Она шла за гранью.

– Создавалось впечатление, что с высотного здания прыгаешь с парашютом, – говорит лидер «Евросети». – Откроется или не откроется? Полетишь – или в лепешку?

Но сам Чичваркин с самого начала верил, что даже «за гранью» «Евросеть» не рухнет.

Тимур Артемьев считает, что его партнер обладает уникальным качеством – он умеет держать в голове всю финансовую информацию и может с большой точностью прогнозировать доходность бизнеса.

«Он живет, никогда не отключая мозг от информации и постоянно ее анализируя, – говорит Артемьев. – Отчеты ему вообще не нужны: он и так знает, сколько и где компания зарабатывает, сколько и где теряет. Он постоянно делает прогнозы на будущее, а потом сверяет их с реальностью. Думаю, что это качество сформировалось еще во время работы в Лужниках, когда через его руки проходили гигантские партии товара. Маржа была низкая, заработок небольшой. Приходилось все держать в голове».

Собственноручно изобретенный велосипед

Ничто не работает так хорошо, как собственноручно изобретенный велосипед. Поэтому я никогда не обращаюсь к услугам консультантов.

Консультанты все делают по учебнику, но так можно получить в лучшем случае 100 % эффективности. Делая все самостоятельно, можно получить и 500 %.

Если бы мы работали в Лондоне, обращение к консультантам, может быть, и имело бы смысл. В Лондоне есть диалектика бизнеса, в котором, по правде говоря, было мало потрясений – по-моему, после Оливера Кромвеля там ничего значительного не произошло. Но благодаря этому сложились обычаи. Когда молодая компания выходит на рынок, она обращается к консультантам, и они приоткрывают ей глаза на законы развития местного бизнеса.

На Западе богатая история бизнеса, и на ее основе можно делать выводы. У нас бизнес-история бедная, потому что совсем недавно сознание людей в стране сломали о колено. Нечего пока анализировать – никто не может знать, как будут развиваться события. Можно сделать все по правилам и оказаться вне рынка – просто опередить его, как, например, «Азбука вкуса» (сейчас рынок ее догнал, она и начала развиваться). А можно переосторожничать и все пропустить.

Возможно, я бы и обратился к Тому Питерсу. Но проблема в том, что он может сделать для России то, к чему русские просто не готовы.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #4 (187) / 2007

Чичваркин ввел в компании чрезвычайное положение и озвучил главный принцип бизнеса: «Все для фронта, все для победы». «Розница была заточена на борьбу», – говорит лидер «Евросети». Компания получила неплохие условия поставок от Motorola, которая агрессивно боролась за первое место на рынке. Наконец, она снова использовала свое старое оружие: запустила рекламную кампанию с прежним неприличным слоганом (правда, Чичваркин говорит, что уже тогда ее начали облагораживать – писк вместо нецензурного слова заменили телефонным звонком). В результате уже к концу лета «Евросеть» начала выходить из пике, в которое вошла в начале года.

«Разбей тыкву одному, чтобы семечки в других полетели»

– Я приехал туда, где почуял дерьмо. У меня на дерьмо чутье, – говорит Чичваркин в телефон. – Чувствовал, что в Сибири плохо, но такого не ожидал. Вместо двух хороших мест у нас здесь одно плохое. В закассовой зоне вместо аксессуаров лежат коробки и недожранная еда.

На визите в одну точку в Дудинке и разносе, устроенном Татьяне, работа не заканчивается – наоборот, она только начинается. Благодаря сотовой связи, которая в Норильске уже работает ничуть не хуже, чем в Москве, Чичваркин может поговорить с любым подчиненным, где бы тот ни находился. И по дороге в Норильск, куда он едет, чтобы посмотреть на другие точки, Чичваркин этой возможностью пользуется.

– Кто занимается снабжением филиала в Норильске? Это снабжение идет из Москвы или Красноярска? Ты мне скажи, пожалуйста, потому что от этого зависит, из чьих яиц будет яичница.

– Строительная, пять, – называет Чичваркин водителю новый адрес.

И продолжает:

– На ряд товаров нет ценников. Есть какие-нибудь мысли по этому поводу? Вообще, хоть один человек был на этой точке? С местными людьми мне больше разговаривать не о чем – старшая держит товар без ценников. Восемьдесят против двадцати, что она продает по своей цене. Если ты не понимаешь, что нужно делать, тебе лучше работать в другом месте. В общем, делай выводы, пока не поздно.

Чичваркин звонит секретарям и просит разыскать менеджера, чтобы тот ему позвонил. Он откладывает телефон, берет другой и снова набирает номер.

– Есть еще одно место рядом с торговым центром, цивилизованное, проходное. Там надо поставить отдельный магазин. Город достаточно большой для трех точек в разных местах. Послушай, если бы у него была голова, а не ж... на плечах, он бы это знал. Очень важный вопрос по аксессуарам. То, что я увидел, – это двадцать процентов того, что должно быть. И продавец мне говорит, что в Красноярске еще хуже. Я не знаю, кто из вас кого трахнет, но этот вопрос должен быть решен. Все, давай!

Звонит телефон.

– Але, Леша, почему вторая точка закрыта? Сколько времени она не работает? Два месяца ты платишь аренду, а она не работает? Ты зачем потратил мои деньги, Леша? Почему за два с половиной года ты не смог открыть одну приличную точку? Объясни мне это, пожалуйста. Не выложено ни одного брелока, а по базе числится двести сорок штук. И ни одного не выложено! Почему? Что? Вся твоя работа заключалась в выборе одного нормального человека, которого надо было назначить главным. Леша, я тебя не понимаю. Я сейчас посмотрю, что вы тут наоткрывали, и приму решение. Но пока хочется местного руководителя отправить на вынос.

За время этого диалога Чичваркин произносит много неприличных слов, смысл которых сводится к тому, что всем, кто несет хоть какую-то ответственность за происходящее в Норильске, придется туго.

Чичваркин рассказывает сценарий дальнейшего развития событий. Если остальные магазины в этом регионе так же плохи, как и в Дудинке, то местный руководитель «пойдет на вынос», то есть будет уволен. Если другие получше, то он получит «дыню» – список задач, которые должен будет решить в кратчайшие сроки. За две недели он должен будет отремонтировать магазины, сделать рекламу, разобраться с ассортиментом, правильно организовать выкладку и прислать фотографии. Все это будет контролировать руководитель филиала и лично Чичваркин. Если не успеет, может присылать заявление об уходе.

Звонит телефон.

– Але, ты меня извини, пожалуйста, но после покупки местной сети «Позывной» одну точку на третьем этаже оставили, а другую, на первом, просто закрыли. И ничего не стали делать. Оформление «пабаюльное». И страшный перебор людей на точках. Десять-пятнадцать тысяч выручки на человека уже почему-то не считается зазорным! И я такой жалобной книги давно не видел, и ни одного ответа руководства на жалобу. Точка может давать ровно в два раза больше, если будет чинить телефоны. Но вместо этого по два месяца телефоны не ремонтируют. Что? Да при мне людей посылали, что ты мне рассказываешь?! Филиалом вообще никто не управляет. Мало телефонов, мало аксессуаров. Вообще, после увиденного желание номер один – по ж... надавать тому, кто развитием занимался. По ж... бы надавать тому, кто занимался развитием. Я говорю: надавать бы по ж...!

Чичваркин звонит секретарю.

– Приказ по всей рознице: если есть свободное место на точке, должно висеть описание технических характеристик

моделей, в продажах которых вы заинтересованы. После первого августа, если можно поставить описание, а его нет, руководитель розницы становится обычным продавцом.

Чичваркин просит помощницу написать в скобках неприличное выражение – «синоним» слова «надоедать». В смысле – надоели менеджеры, которые не выполняют поручений. После неприличного выражения Чичваркин просит открыть скобку и поставить три восклицательных знака. Потом говорит: «Закрыть скобку и всем разослать!»

Еще Чичваркин просит секретаршу сделать так, чтобы, начиная с этого дня, ему еженедельно присылали отчеты по продажам в норильских точках. Наконец он откладывает все телефоны и вздыхает.

Чичваркин объясняет, что Норильск, конечно, депрессивный и сложный город, и он понимал, что ситуация там будет иной, чем в любом другом сибирском городе (например, в Омске, где магазины «Евросети» мало отличаются от салонов в Москве). Он понимал это, но не ожидал, что все будет настолько плохо.

И еще Чичваркин говорит, что теперь данные из компьютера перестали быть для него абстрактными цифрами. Он прекрасно представляет, что за ними стоит.

– Только так, только так. Я десять лет занимаюсь торговлей, но другого пути не знаю, – говорит Чичваркин. – Разбиваешь тыкву одному, чтоб в других семечки полетели. Только тогда остальные начинают шевелиться.

«Неделю был лом в магазинах»

Впрочем, иногда Чичваркин по тыкве не бьет, а лишь показывает, что может ударить. «Главное, – показать, что настрой серьезный», – говорит он. Но изредка даже пугать не приходится – так было, например, когда у всех сотрудников «Евросети» до последнего продавца появилась возможность расквитаться наконец со «Связным».

В конце августа Чичваркин заметил на улицах города рекламу со слоганом «Топ-модели доступны». Это был типичный тизер – реклама-загадка, которая должна была привлечь внимание, не раскрывая поначалу названия рекламируемой марки (отгадка обычно появляется спустя пару недель после начала кампании). Шрифт и цветовая гамма напомнили Чичваркину рекламу «Связного». И он решил отыграться за то, что в Питере «Связной» разместил растяжку прямо над магазином «Евросети» на Невском проспекте. Да и вообще за все отыграться.

Чичваркин попросил менеджеров из рекламного отдела узнать, каким будет продолжение рекламной кампании, то есть «отгадка». Чтобы достать эту информацию, денег не потребовалось, достаточно было сделать несколько звонков. В запланированном продолжении рекламной кампании давалась отгадка: под топ-моделями имеются в виду не женщины, а модели телефонов, на которые «Связной» предлагал специальную цену – сеть планировала последовательно выпускать несколько «топ-моделей» по специальной цене, сопровождая каждый новый запуск продукта рекламой.

Второй этап кампании «Связного» начался 8 сентября, когда появилось первое спецпредложение – телефон Siemens A55 за $78. В тот же день в газете «Московский комсомолец» появилась реклама «Евросети», в точности копирующая рекламу «Связного». Только цена на «топ-модель» была на доллар ниже.

«Мы делали макет в последний момент, он был готов только поздно вечером, – говорит Чичваркин. – Газету сдавали в печать в два часа ночи, мы привезли макет около двенадцати». Но важнее объявления в газете, наверное, были плакаты, развешенные во всех салонах «Евросети» – они копировали плакаты «Связного». Прохожий видел плакат, вспоминал рекламную кампанию и думал, что это была реклама «Евросети». На то, чтобы напечатать плакаты и развесить их во всех магазинах, у менеджеров было всего три дня. Чичваркин даже отдал распоряжение: если к назначенному времени в магазине не будет висеть плакат, весь персонал магазина уволят вместе с руководителем

подразделения.

Чичваркин говорит, что увольнять никого не пришлось. «Главное было показать людям, что я сам рулю процессом, – поясняет он. – Подгонять никого не пришлось – все и так очень давно хотели “надавать” “Связному”».

Сам Ноготков не считает, что ему действительно «надавали»: «К этой истории я отнесся положительно, – говорит он. – Если тебя копируют, значит, ты сделал что-то достойное».

Казалось бы, рекламная кампания – продукт, который почти невозможно украсть или скопировать. Но некоторым решительным бизнесменам удается даже это.

Когда British Airways вложила немало средств в продвижение своей системы перелетов со скидками GO и организовала в честь открытия проекта торжественный перелет, греческий миллионер Стелиос Хаджи-Иоанну и владелец конкурирующей компании EasyJet, на «территорию» которой нацелилась British Airways, купил билеты на этот рейс, появился на церемонии соперника в фирменной одежде своей компании и раздал остальным 148 пассажирам ваучеры EasyJet на бесплатный полет. Персонал British Airways ничего не смог сделать, чтобы предотвратить превращение торжества в рекламную акцию конкурента.

Похожий прием использовался и на российском рынке. Компания «Русский фейерверк» накануне Нового года разместила рекламу своего магазина, но обнаружила, что продажи растут не так быстро, как хотелось бы, – оказалось, что конкурент открыл свой магазин между станцией метро и точкой «Русского фейерверка». Многие покупатели, поехавшие за пиротехникой по рекламному объявлению, даже не подозревали, что попадали в другой магазин. А предприниматель Олег Тиньков позаимствовал рекламную кампанию кандидата в губернаторы Санкт-Петербурга. Накануне выборов улицы были увешаны довольно странной рекламой: на фоне панорамы города – надпись: «Счастье – это сейчас». Плакатов были сотни, и Тиньков повесил еще десять.

Там была изображена та же панорама, но слоган был другой: «Завтра – это у нас» и адреса магазинов «Техношок». По городу поползли слухи: якобы «Техношок» потратил огромные деньги на рекламу. Чичваркин говорит, что ничего не знал об опыте EasyJet, «Техношока» и тем более «Русского фейерверка». Но он тоже сумел использовать рекламный бюджет конкурента себе на пользу.

– Сколько денег это принесло «Евросети»?

– Не помню, но было круто, – говорит Чичваркин. – Неделю был лом в магазинах.

«Открываемся позже – все уволены»

Создается впечатление, что всю свою недолгую, но бурную жизнь в бизнесе Чичваркин только и делал, что ругался и ссорился с конкурентами и партнерами. Но он умел и сотрудничать, когда это было необходимо для решения проблем. После рекламной войны Чичваркин решил провести переговоры со всеми сетями, чтобы избавить рынок от «серых» схем продаж подключений мобильных операторов. И жесткая борьба «Евросети» со «Связным» не помешала этим компаниям объединиться для решения насущных вопросов.

В то время стоимость контрактов на подключение телефонов, продаваемых операторами, была меньше суммы, которая сразу поступала на счет клиента. Купив, например, сим-карту за 100 рублей, можно было получить на счет $10, то есть в три раза больше. (Некоторые покупатели приобретали контракт только ради этой суммы, потом выбрасывали его и покупали новый. Им приходилось постоянно менять номер телефона, зато они всегда оставались в выигрыше.) Ритейлер сразу после продажи получал от сотовых операторов вознаграждение за проданный контракт (около $25). Оно возвращалось сотовикам в виде штрафа, если клиент не пополнял счет. На этом и строилась схема, которую использовали некоторые игроки – они регистрировали небольшие компании, которые исчезали еще до того, как оператор выставлял им штраф.

Разумеется, крупным сетям салонов связи такие конкуренты только вредили. Чичваркин говорит, что в какой-то момент «чернушники» так достали его, что он решил попробовать собрать всех «коллег» и предложить им обратиться к сотовым операторам, чтобы пролоббировать изменение тарифной политики. Чичваркин сам обзвонил владельцев лидирующих сотовых компаний и пригласил их собраться в офисе «Евросети», чтобы «не искать всяких дебильных кафе».

От компаний-однодневок страдали все, поэтому владельцы салонов охотно согласились. «Они понимали, что назрела необходимость принять решение, важно было только правильно направить дискуссию, чтобы не заобсуждать все до дыр», – говорит Чичваркин. Владелец «Связного» Максим Ноготков даже не стал припоминать Чичваркину недавнюю рекламную войну и, как и все, поддержал предложение «Евросети».

В результате встречи шесть крупнейших компаний, торгующих сотовыми телефонами, – «Евросеть», «Техмаркет», «Анарион», DIXIS, «Альт Телеком» и «Максус» – подписали

открытое письмо сотовым операторам. Они просили их платить премию за подключение не сразу, а в рассрочку. Это был первый случай, когда игроки этого рынка смогли объединиться для защиты своих интересов. Спустя два месяца после коллективного обращения компании МТС и «Вымпелком» пошли ритейлерам навстречу и согласились выплачивать половину премии в рассрочку. «Решение было половинчатое, – говорит Чичваркин. – Но мне важно было вывести с рынка уродов, и новые правила позволяли это сделать».

Солидарность по вопросам «общего рынка» отнюдь не означала, что конкретные магазины перестали конкурировать. В 2004 году «Связной» решил открыть на Тверской магазин нового формата – «Связной-3». Чичваркин воспринял это как ответ «Дворцу связи» «Евросети» – большому магазину с расширенным ассортиментом товаров, где можно было найти самые дорогие новинки и портативную технику, которую не купишь в обычном салоне. Впрочем, Максим Ноготков не считает «Дворец связи» конкурентом «Связному-3»: он говорит, что хотел сделать такой магазин, который было бы не стыдно открыть и на Елисейских полях.

У компании «Техмаркет» по соседству уже работал магазин, но, узнав, что рядом откроется «Связной-3», она решила закрыть его. «Евросеть», наоборот, решила открыть рядом свой салон и купила магазин у «Техмаркета», арендовав также кафе по соседству.

«Связной» семь месяцев готовился к открытию магазина, а «Евросеть» открыла свой магазин чуть больше чем за неделю. «Все возможно, – говорит Чичваркин. – Я сказал, что, если магазин откроется раньше “Связного”, все получат две месячные зарплаты, а если позже, то будут уволены».

Чичваркин сказал это, когда в первый же день обнаружил, что человек, ответственный за объект, не появился на нем. После этого работы велись в три смены, а руководитель дневал и ночевал на стройке. Если приходили недовольные жильцы, им давали деньги или вручали дорогой подарок, чтобы компенсировать неудобства, связанные со строительством. В результате «Евросеть» открыла магазин на сутки раньше «Связного». В день, когда компания «Максус» устроила в «Связном-3» презентацию своего нового формата, компания Чичваркина устроила альтернативный праздник с музыкой, а на пресс-конференции «Связного» раздавала приглашения на свою дискотеку.

Чичваркин мог быть доволен, потому что, по его словам, цель всех этих действий была одна – чтобы конкурент ощутил и

осознал, что такое слово «обида». «Я такого слова вообще не употребляю, – улыбается Ноготков. – Я, в принципе, вообще никогда ни на кого не обижаюсь. Мы над такими штуками смеемся. Кто бы сейчас, спустя несколько лет, вспоминал о наших акциях, если бы не действия “Евросети”?»

На языке Чичваркина это называется «отвечать на портал».

У «Евросети» есть портал – внутренний сайт, к которому имеют доступ все сотрудники компании. На этом портале каждый из них может задать Чичваркину вопрос и получить ответ. Чичваркин говорит, что портал позволяет поддерживать контакт с каждым человеком, работающим в огромной компании. Причем для Чичваркина важно не только то, что он отвечает, но и то, о чем его спрашивают. Чичваркин говорит, что портал – как «специальный бинокль, который позволяет ночью смотреть на болото и видеть, где дерьмо всплывает».

Работа с порталом входит в список ежедневных обязанностей руководителя «Евросети». Иногда он тратит на нее не меньше часа в день. Стоит он, например, в московской пробке, звонит помощнице, она диктует ему вопросы, а он ей – ответы. Время, потраченное на стояние в пробке, используется с пользой для дела.

Мы только что побывали на нескольких торговых точках в Дудинке, Кайеркане и Норильске и теперь едем обедать. Чичваркин попросил водителя отвезти нас в любое место, где вкусно и быстро кормят. И вот мы едем по Норильску. Я смотрю на облупленные стены домов, на небо в свинцовой дымке, а Чичваркин «отвечает на портал».

– А почему один окурок в окно выкидывает, а другой до урны несет? Почему один в унитаз с..., а другой – мимо? – отвечает он вопросом на вопрос. – Слишком много «почему»!

Мы подъезжаем к ресторану, но оказывается, что он давно не работает.

– Вы все вступились за вора, значит, вам здесь не место. Немедленно рассчитать! – продолжает диктовать ответы Чичваркин. – Нет, дорогая моя. Речь идет о культуре, о культуре общения.

Водитель предлагает выйти из машины – следующая точка общепита находится поблизости, на противоположной стороне улицы, и туда быстрее добраться пешком.

5. Портал
РАЗГОВОР ПО ДУШАМ
отвечу на ваши вопросы
Портал создан для того, чтобы решать проблемы,
Не видные из офиса руковводства. Анонимки, проблемы без фамилий, неконкретика и письма более 1 страницы по сценарию Санта-Барбары, одни и те же вопросы, ответы на которые многократно давались, воспринимаются, как тупость и нелояльность. Еще раз прочитайте (некоторые 2 раза), что написано перед входом на портал.

– Хватит лить мне на голову дерьмо, – говорит Чичваркин в телефон. – Не нравится – увольняйтесь.

Наконец мы садимся за столик в открытом кафе, надеясь поесть шашлыка, но официантка говорит, что шашлыка нет. Она говорит, что нет ни шашлыка, ни мяса, ни сосисок, и смеется. Нам приходится искать другое место.

– Ермолаевой произвести санацию данной истории, – диктует Чичваркин в телефон.

Судя по всему, секретарь Чичваркина не знает слова «санация».

– Санировать – это дустом, дихлофосом и «Пемолюксом» вычищать всех тараканов, – объясняет Чичваркин.

Наконец он убирает телефон в вязаную сумочку и предлагает просто пройтись по главной улице – что-нибудь обязательно попадется. По дороге с любопытством осматривает город и прохожих и вообще ведет себя как настоящий турист, который турецким пляжам и европейским столицам предпочитает странную и непонятную российскую глубинку.

Останавливается у объявления о продаже квартиры и указывает на цену – 370 тыс. рублей (даже мне она кажется смехотворной по сравнению с московскими ценами на недвижимость). Спрашивает, знаю ли я, что из Москвы до Норильска можно добраться только на самолете? Железная дорога, которую мы видели, соединяет лишь близлежащие города. Рассказывает, как однажды летел на самолете и попал в страшную грозу. Крылья самолета ходили вверх-вниз с амплитудой метра в два. Потом самолет попал в воздушную яму, и все пассажиры заорали благим матом, потому что их почти выбросило из кресел. А Чичваркин даже пробил головой полку.

Я не знаю, насколько Чичваркин преувеличивает, но вспоминаю, с каким восторгом он измерял на огромной карте

России в офисе «Евросети» расстояние от Москвы до Норильска. Он говорил, что из-за ночных перелетов нам не придется спать две ночи. Говорил он это с радостью.

Теперь я понимаю, что Чичваркину нравится чувствовать себя путешественником, исследовать новые территории и даже терпеть ради этого лише ния. Возможно, именно поэтому он и предпочитает следить за своей сетью не сидя в кабинете и глядя на столбики цифр, как Сергей Галицкий, а разъезжая на заднем сиденье взятого в аэропорту такси и глядя на прохожих на улицах незнакомого города.

Чичваркин говорит, что однажды у него было так: начал он серию перелетов на Тайване, потом побывал в Гонконге, затем во Франкфурте, а под конец – в Мадриде. Во время последнего перелета он попросил у стюардессы виски и яблочный сок.

Чичваркин говорит, что после многих часов без сна у него во рту был такой противный вкус, что он пил и не понимал, что пьет – сок или виски.

«Вот и сейчас – утром в Норильске, днем в Омске, а вечером в ресторане “Царская охота” в Жуковке, – улыбаясь, делится он планами на сегодняшний день. – Вся жизнь пузырями».

Правда, пока ему приходится обедать не в самом фешенебельном ресторане страны, где часто бывают олигархи и политики, а в местном гриль-баре, где в ответ на вопрос, когда будет включен кондиционер, хамят, а еду приходится ждать по сорок пять минут. Но именно контраст между местным гриль-баром и «Царской охотой», как мне кажется, и доставляет лидеру «Евросети» наибольшее наслаждение.

Пообедав, Чичваркин едет в заброшенную промзону, которая могла бы служить отличной декорацией для съемок голливудского блокбастера про глобальную катастрофу. Как заправский турист, лидер «Евросети» фотографируется на фоне индустриального пейзажа.

И только в этот момент я начинаю понимать истинную ценность этих путешествий для бизнеса, потому что Чичваркин говорит:

– А теперь подумай: как человека, который вырос здесь, научить поддерживать порядок на полках. Когда для него порядок – вот это все.

Воздушный шарик

Один мой знакомый миллиардер ездит на Горбушку, чтобы купить дешевые диски. За ним ходят четыре телохранителя, а он выносит мозги продавцам и жутко торгуется.

Можно, конечно, считать это легким психозом. Но этот человек сколотил состояние в эпоху прайс-спортинга, когда важно было не только достать товар, но и заполучить его по самой выгодной цене. Обычные люди тогда вели себя не намного более рационально: каждый второй готов был нажечь бензина на 70 рублей, объезжая все радиорынки, чтобы выбрать электрочайник на 20 рублей дешевле. А для бизнесмена торговаться на рынке лучше, чем покупать золотые унитазы.

Ингвар Кампрад проездил на Volvo тридцать лет. Сэм Уолтон приезжал на работу на своем грузовичке Ford, на котором еще в незапамятные времена сам развозил товары. Тут не только какая-то поза. Просто чем ближе предприниматель к жизни, тем правильнее он сделает продукт для людей.

У нас в России многие действуют наоборот: пытаются скопировать тот образ жизни богатых людей, о котором они узнали по заграничным статьям, написанным бедными западными журналистами. В результате человек покупает яхту, а выясняется, что у него морская болезнь, – вот досада. Через силу заставляет себя на яхте ходить по морям и океанам. Блюю, но еду.

Бизнес в это время проходит мимо. Тут и становится понятно, что было целью – купить золотой унитаз или сделать уникальное, эффективно работающее предприятие, которое делает счастливыми сотрудников и акционеров, и питаться этой позитивной энергией. Золотой унитаз часто может стать помехой уникальному предприятию – если окружишь себя рафинированной средой, можешь потерять чувство потребителя. В результате люди если и делают что-то, то покупателя не имеют в виду.

Когда оказываюсь в Пулково, каждый раз торгуюсь. А то таксисты просто обалдели. Только видят московский рейс – уже слюни бахромой, а крыша на боку. Однажды запросили полторы тысячи рублей, а я предложил коллеге уехать вдвое дешевле – на спор. Подхожу к таксистам и говорю: кто отвезет в гостиницу «Европа» за 800 рублей? Загундели. Я повернуться не успел, как нашелся желающий.

Почему-то считается, что сказать «Для меня это дорого» или «У меня сейчас нет денег на такую покупку» стыдно. Такое чувство надо просто один раз побороть,

чтобы не пытаться обмануть себя, веря в надуманное. Чтобы не отрываться от земли – как воздушный шарик, который, если его упустить, уже не вернется.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #15 (198) / 2007

К концу первого года битвы за регионы все получилось так, как Чичваркин предполагал с самого начала. Конкуренты выбились из сил в ценовой борьбе за Москву, Санкт-Петербург и Нижний Новгород и «убили друг друга». А «Евросеть» собрала засеянный драматичным летом урожай в остальных регионах – на юге России и Сибири, и снова вырвалась вперед, оставив врагов далеко позади. «В регионах к московской цене мы прибавляли 20 %, и все равно очереди стояли, потому что там вообще никого, кроме нас, не было, – говорит Чичваркин. – Вся эта окраина принесла нам под Новый год много денег».

С тех пор больше уже никто не мог приблизиться к «Евросети» так близко, как «Связной» во втором полугодии 2003 года. «В четвертом квартале мы опередили “Евросеть” по продажам и были первыми», – вспоминает Максим Ноготков. Почему «Связной» не смог развить успех? Ноготков объясняет это тем, что развитие компании и выход в регионы затормозились не потому, что он осторожничал и шел в регионы постепенно, а потому, что возникли проблемы с информационной системой, отчетностью, менеджментом. «Связной» покинул руководитель розничной сети Александр Исупов, который решил открыть собственный бизнес. Пришедший ему на смену Евгений Надточеев погиб через год в результате теракта, когда летел на самолете в Волгоград. Если в 2004 году Ноготков, помня о недолгом лидерстве в прошлом, еще пытался догнать «Евросеть», то спустя два года «желтая» компания ушла в такой отрыв, что «Связной» стал уступать ей по количеству магазинов почти в четыре раза.

И сегодня Максим Ноготков говорит, что лидерство любой ценой ему не нужно. Сегодня он намерен развивать компанию, придерживаясь выбранной недавно стратегии. Он собирается не строить самую большую компанию, а открывать самые лучшие магазины. «Главное, чтобы работа была интересной и доставляла удовольствие. Я отношусь к бизнесу не как к войне, а как к забегу на длинную дистанцию, – утверждает Ноготков. – Это веселый, интересный процесс, в котором люди бегут по параллельным дорожкам. Если наша дорожка приведет к первому месту, отлично. Если она приведет к третьему, не проблема».

Глава 6,
о том, как Чичваркин *писал письма*

Пока это субъективно, это непреодолимо. А любая технология перешибается другой технологией.

Е. Чичваркин

Утром 1 апреля уборщица «Дворца связи» на Тверской, как и всегда, выходит на улицу, чтобы сделать свою работу – вымыть окна и тротуар перед магазином, протереть скамейку. Несмотря на ранний час и субботу, вокруг «Евросети» толпится народ – телевизионщики с камерами, бритые мужчины выдающегося телосложения, тщедушные подростки с пивом. Бросив неодобрительный взгляд на бездельников, уборщица подходит к сидящей на скамейке девушке в свадебном платье и мокрой тряпкой протирает ей лицо.

Девушка сделана из пластмассы. В руке у нее – телефон. Ее посадили перед салоном «Евросети», чтобы прохожим было не скучно и чтобы они могли помечтать о Европе, где на скамейки часто «сажают» скульптуры. Саму скамейку решил поставить Чичваркин, потому что хотел, чтобы магазин «Евросети» на Тверской стал для москвичей местом встреч.

У «невесты» нет жениха. Единственный кандидат по имени Максимка повешен в лестничном пролете, причем в буквальном смысле слова. В том смысле, который имеют в виду, когда говорят, что человека повесили. Максимка – средство устрашения нечестных сотрудников компании.

Легенда гласит, что во время становления компании один такой сотрудник был пойман на воровстве денег. Его уволили, а он в отместку передал секретную информацию компании-конкуренту. Сначала его хотели отдать под суд, но поняли, что дело это безнадежное, и просто повесили куклу нечестного сотрудника во «Дворце связи», нацепив на нее бедж «предателя». Через некоторое время бедж сняли, и теперь в лестничном пролете «Дворца связи» болтается нечестный сотрудник «Евросети» без беджа, который, конечно, не может составить партию прекрасной пластмассовой невесте.

Протертая мокрой тряпкой «невеста» видит, что вдали появляются четыре желтых флага, но, как и положено благородной девице, никак не выказывает своих чувств. Зато

появление флагов вызывает оживление среди людей, толпящихся у входа в магазин. Телевизионщики вскидывают камеры на плечи, зеваки пытаются разглядеть в толпе людей с желтыми флагами, спешащих к магазину. Десять человек, прибежавших первыми, получат бесплатные телефоны – таковы условия конкурса, который компания приурочила ко Дню дурака. Несмотря на День дурака, соревнование – на скорость. Флаги выдали всем желающим в другом магазине «Евросети» на Тверской, дали общий старт, и теперь все решает быстрота ног и хорошее дыхание.

Впрочем, даже в День дурака для умного человека остается немало возможностей. Почти одновременно с первой вооруженной флагами парой появляется еще одна – на такси. Флаги торчат из окон машины. Желтая «Волга» из-за светофоров и напряженного движения на Тверской не может ехать быстро. Пока она преодолевает перекресток и останавливается у перехода, лидеры добегают до магазина и сдают флаги, а вдалеке вырастает уже целая желтая рощица – к «Дворцу связи» приближается основная масса соревнующихся. Из такси выскакивают две девчонки и, смеясь, бросаются в переход.

– Жми давай! – кричат им прохожие, хотя не все из них понимают, кто и за что, собственно, соревнуется.

Девушкам удается выбраться из перехода раньше других. Они бросаются к дверям салона. Видно, что они не привыкли бегать. И непонятно, что им больше мешает бежать – флаги или смех? Но они финишируют в десятке победителей (единственные представительницы прекрасного пола). Менеджеры «Евросети» заявляют, что правил девушки не нарушили и заслуженно получат приз.

Первую апрельскую акцию Чичваркин организовал в 2002 году. Он подумал, что в День дурака можно делать что-то дурацкое, чего в другие дни делать нельзя, и эту возможность нельзя упускать. И решил превратить Тверскую в улицу красных фонарей. Нанял моделей и «выставил» их в окнах магазина. Модели были не голые, а в купальниках. В Амстердаме проститутки тоже стоят в нижнем белье, а не голые, так что от правды жизни отступления почти не было. Пришлось пригласить охранников, чтобы защищать девушек от тех, кто мог понять шутку буквально, – ведь «Евросеть» превратилась в «Эросеть», и в окнах висели «ценники», на которых были указаны цены в евро за «модель». Сейчас «Дворец связи» на Тверской располагается на первом и втором этажах, а тогда занимал только второй, поэтому прохожие вынуждены были задирать голову, чтобы рассмотреть девушек.

Потренировавшись на моделях, на следующий год Чичваркин продолжил свои опыты уже на обычных людях. Он увидел по телевизору сюжет о шведском магазине, устроившем рекламную акцию, в ходе которой любой, кто приходил туда в девять утра без штанов, уходил в штанах. Люди бежали в трусах по улицам, толпа ломилась в магазин. Чичваркин говорит, что репортаж его развеселил, и он сразу же позвонил рекламщикам «Евросети» и велел им сделать «так же, только еще лучше». И «Евросеть» сделала, объявив, что первые десять добровольцев, пришедших во «Дворец связи» и раздевшихся догола, получат бесплатный телефон.

С точки зрения эстетики акция получилась менее удачной, чем первая, потому что у обычных людей не такие красивые ноги, как у топ-моделей, и кожа дряблая и с пупырышками. Зато с точки зрения экономики она побила все рекорды. Желание стать свидетелями унижения сограждан привело к магазину толпу зевак и журналистов, а новость про скандальную акцию облетела почти все газеты и журналы. Чичваркина до сих пор продолжают стыдить за эту пошлую акцию, что для него является только лишним доказательством ее эффективности – особенно если учесть, что акция длилась двадцать минут и обошлась «Евросети» всего в $1200 (стоимость десяти призовых телефонов Motorola C350 по $120 каждый).

Необычные промоакции и вообще разные креативные безумства вскоре стали фирменным стилем «Евросети». Компания разрисовывала тела посетителей, пропагандируя боди-арт, проводила чемпионаты по метанию мобильных телефонов, борьбе сумо, боям на подушках, конкурс на самый долгий поцелуй и конкурс на звание «самого-самого» (самого высокого, самого маленького, самого худого и самого толстого) посетителя, заставляла людей нырять в прорубь в тридцатиградусный мороз ради бесплатного телефона, раскрашивать самих себя, разные предметы и животных в желтый цвет на празднике «хитрожелтых». На Новый год при помощи чернокожих Дедов Морозов раздавала покупателям мандарины, во время эпидемии гриппа – желтые лимоны, а во время «соляного кризиса» вручала клиентам, купившим телефон, по пачке соли. Далеко не все акции придумывал сам Чичваркин – многие были плодом фантазии региональных менеджеров, вдохновленных примером босса. Работал главный управленческий принцип Чичваркина – подбирать близких по духу людей и на личном примере показывать, как действовать.

* * *

Чичваркин, держа за руку сына, появляется у «Дворца связи» к моменту финиша конкурсантов с флагами – самое время, чтобы увидеть, что первоапрельская акция собрала не так много участников, как в прошлые годы.

– Когда мы делали, скажем так, менее однозначные акции, народу собиралось гораздо больше. Спорт оказался не так популярен, – констатирует Чичваркин.

На прошлые мероприятия «Евросети» Чичваркин вряд ли взял бы с собой сына. И в этом, может быть, находит отражение одна из главных проблем компании. За прошедшие годы изменилось все: компания, мир, да и сам Чичваркин. В сегодняшнем мире сегодняшнему Чичваркину уже не хочется раздевать людей, чтобы сделать сегодняшнюю «Евросеть» еще более известной. Компания и так знаменита, Чичваркин знаменит еще больше, а мир уже не столь либерален, как еще недавно. Как сохранить темп, не раздражая своим поведением ортодоксальных сограждан?

– Будем придумывать еще, – обещает лидер «Евросети».

А пока Чичваркин продолжает придумывать для избранной аудитории. Шокирующий креатив «Евросети» переместился из области массовых коммуникаций в область коммуникаций корпоративных. Всем сильным мира сего, которые, по мнению лидера «Евросети», не слишком дружелюбно настроены по отношению к компании, он послал на Новый год по фаллоимитатору, снабдив его слоганом «Хотели подарок? А вот х... вам».

«Диаметр нимба не должен превышать диаметра головы»

Чичваркин кладет на стол лист бумаги формата А3. На нем большими красными буквами написано «Весеннее обострение!» Я понимаю, что вижу очередное цветное письмо Чичваркина, которое он собирается разослать своим сотрудникам. Чичваркин говорит, что работал над этим письмом неделю, выверяя формулировки.

В письме десять пунктов-тезисов. «Профессионал получает от работы кайф», «рыба гниет с головы», «бабло побеждает зло», «гроши режут сталь», «доля корейцев – не менее 25 %», «отсоси у хитро-желтых», «делай как я», «таран – оружие героев», «хочу все знать» и еще один пространный пункт, в котором Чичваркин грозит руководителям, что, если хотя бы в двух точках температура воздуха будет выше 30 градусов по Цельсию, в их офисе на все лето будут демонтированы кондиционеры, и эти руководители тогда почувствуют, что значит работать с «потной жоППой».

Информационное письмо №R-0242
ВЕСЕННЕЕ ОБОСТРЕНИЕ!
ВСЕМ ТРУДОГОЛИКАМ, КОНКУРЕНТОФАГАМ, ДЕБИЛОФОБАМ
23.03.2006
1.
Профессионал получает от работы кайф.
Мы должны превзойти ожидания покупателя по всем семи чувствам. Кто не получает удовольствия от благодарной улыбки покупателя, должен работать не в сфере услуг, а сторожем в морге.
2.
Рыба гниет с головы.
За 5-ый год к нам пришло 17000 сотрудников, еще не все оеворосетились. Если новоиспеченный руководитель быстро окружает себя ленивыми друзьями, вороватыми родственниками и блядьми - Ну его на хуй!
Только дайте знать.
3. Бабло побеждает зло.
На одного продавца должно приходиться не меньше 30-50 тыс. руб. выручки в день
Если больше ⟹ не обслуженные покупатели
Если меньше ⟹ нецелевое использование генофонда ⟹ культивация лени
на рабочем месте ⟹ ни хуя неделание
за min з/п ⟹ демотивация ⟹ полная жоППа
4. Гроши режут сталь.
С 1 мая в Компании полностью запрещено взимание всех видов штрафов: вы оплачиваете только недостачи. Штрафы считаются виртуально, и при набирании 200 убитых енотов в месяц мы горячо благодарим вас за время, потраченное на работу в нашей Компании.
Обо всей самодеятельности сообщайте на портал.
LG
5. Доля "корейцев" не менее 25%.
До середины апреля будет письмо по мотивации продаж LG. Призовой фонд рекордный – $ 550 тыс.
6. Отсоси у Хитрожёлтых!
Евросеть:
Motorola C115 - 1200 руб.
ЦЕНЫ СНОВА ОХУЕТЬ!
УльтраСтар
1. Siemens A 70 -1770 rub.
2. Motorola C 116 -1650 rub.
3. Nokia 1100 -1840 rub.
Дивно:
1. Siemens A 79 -1700 rub.
2. Nokia 1101 -1880 rub.
3. Siemens A 75 -2175 rub.
Свежий
1. Motorola C 118 -1649 rub.
2. Fly SI88 -1399 rub.
3. Nokia 1100 -1699 rub.
4. Alcatel E157 -1599 rub.
«Элдорадо»
Nokia 1100 – 1799р.
Motorola C115 – 1399р.
Siemens A75 – 2090р.
на 16.03.06
7. Делай как я!
8. Таран - оружие героев!
По ключевым моделям вставать под рынок, не глядя на прибыль.
ОБЪЯВЛЯЕТ ВОЙНУ!
9. Уважаемые руководители АХО и розницы!
Если на двух из ваших т.т. температура поднимется выше 30С, то на все лето будут демонтированы все кондиционеры центрального офиса. Так, сотрудники офиса почувствуют, что такое работать с потной жоППой. Данные по температуре присылайте на портал.
10. Хочу все знать
Давайте общаться!!! Зайдите на портал!!!
П.С.: КАДРЫ люди решают все. Если на ключевых позициях дебилы, воры, лентяи или формалисты (что ничуть не лучше, чем воры), то структурами и бизнес-процессами можно подтереть жоППу. Люди решают все.
ЕСЛИ НЕ ПОНЯЛ – ТЫ ПОЛНЫЙ АЦЦТОЙ,
БЕРИ ЛОПАТУ И ЯМУ РОЙ...

Текст набран разными шрифтами разного цвета. Есть картинки: желтый фаллоимитатор с надписью «х... всем вам», самурай на татами, картина Фердинанда Виктора Эжена Делакруа «Свобода, ведущая народ».

Внизу большими красными буквами написано: «Если не понял – ты полный ацтой, бери лопату и яму рой...»

– Язык падонков?

Падонками называют себя авторы интернет-сайта udaff.com, основанного питерским электриком и писателем Дмитрием Соколовским по кличке Удав. Эти люди во главе с Удавом

исковеркали великий русский язык, благодаря чему стали временно популярными.

– Это цитата из группы «Кровосток», – поправляет Чичваркин. – Падонковский язык мне не очень нравится. Мне нравятся неологизмы.

В письме указано, что оно адресовано всем конкурентофагам и дебилофобам.

– Фаги – это пожиратели, – поясняет Чичваркин.

Первое цветное письмо Чичваркин написал в конце 2004 года. Он говорит, что в тот момент ему очень хотелось больших продаж, а сеть уже была такая огромная, что до каждого сотрудника было просто не достучаться. Письма сотрудникам он рассылал постоянно – за это центральный офис компании даже прозвали «офисным спаммером». Чтобы усилить эффект, Чичваркин решил сделать отдельные пункты цветными, а потом стал использовать картинки.

Письма принесли Чичваркину не меньше известности, чем знаменитый рекламный стишок, – многие сотрудники стали выкладывать их в Интернет, где они быстро стали одним из популярных сетевых приколов. Впрочем, лидер «Евросети» божится, что поначалу вовсе не рассчитывал на то, что его послания получат широкую огласку. Напротив, он хотел, чтобы все это оставалось сугубо внутренним делом компании, потому что в письмах Чичваркин сообщает сотрудникам «Евросети» о своих решениях, которые он считает единственно верными. Чичваркин даже пытался выяснить, кто отправляет письма в Интернет, поскольку думал, что таких людей всего несколько. Чтобы найти их, он стал помечать письма специальными знаками, но оказалось, что этим занимаются несколько десятков человек. Тогда Чичваркин стал писать письма с учетом того, что их будут читать не только сотрудники «Евросети», но и все желающие, в том числе конкуренты.

– «Евросеть» объявляет войну – это для конкурентов?

– Ага, – говорит Чичваркин. – Чтобы деморализовать противника.

– И как это все работает?

Чичваркин произносит неприличное слово. В том смысле, что письма работают очень хорошо, обалденно работают.

– Сотрудники говорят: «Вот вы пишете, что руководителя с нимбом надо выгонять. А у нас новый начальник ничего не делает, устроил на работу свою любовницу, на деньги компании зажигает целый день в кабаке». И такое обращение сразу отправляется на рассмотрение.

И Чичваркин хлопает раскрытой ладонью по кулаку.

– Мне даже кажется, что многие начальники знают: если они переступят грань, на них всегда найдут управу. И многих это сдерживает.

Контролю над начальниками на местах действительно посвящены многие пункты писем.

Пункт 7 письма «Для всей розницы! Победоголикам и конкурентофагам!» гласит: «Если у вас в офисе находится человек, который получает з/п за работу, которая не нужна, выгоните его в момент осознания этого. Если ваше руководство этого не видит, придите и громко хором ему об этом скажите».

Пункт 8 того же письма: «У некоторых недавно назначенных руководителей в отдаленных местах над головой вырастает нимб. Диаметр нимба не должен превышать диаметра головы. Если в комнату сначала входит сияние, а потом такой манагер, дайте ему по голове, чтобы нимб слетел» (Чичваркин признает, что у него тоже нимбы вырастали, и он с ними изо всех сил боролся).

Пункт 9 «Очень злого письма»: «Если что-то не так, позвоните, и ваш БЫВШИЙ руководитель розницы, филиала, БЫВШИЙ сотрудник IT, HR, СБ служб долго не забудет этого поворота судьбы. Так уже было».

Но задачи, которые решает Чичваркин с помощью писем, гораздо шире, чем просто контроль над нерадивыми подчиненными. В письмах Чичваркин рассказывает о главных целях компании и о том, что надо делать каждому конкретному продавцу («держать цены ниже конкурентов в ближайший месяц»; «ни одного плохого слова про “Билайн”; „надо ставить кондиционеры, в офисе и на точках воздух должен быть“); вдохновляет сотрудников компании на борьбу („с мая мы будем мочить всех рекламой, когда конкуренты видят слово “Евросеть”, они должны понимать, что им п…“), а также делится своими управленческими рекомендациями („главный капитал компании – люди, чем выше руководство, тем больше ежедневного времени уходит на выбор и расстановку бойцов“).

Стилистика писем нравится далеко не всем. Ходят даже легенды, что после получения очередного письма сотрудники увольняются из компании чуть ли не целыми магазинами. В компании, правда, утверждают, что это неправда. Чичваркин в ответ на все упреки постоянно повторяет, что «Евросеть» – не место для ханжей и снобов, и если кому не нравится – пусть действительно увольняется. Наверное, так большинство несогласных и проступает, и поэтому в компании в основном остаются люди, разделяющие корпоративные ценности.

«Я вырос в интеллигентной семье, и сначала относился к этим письмам настороженно, – делится своими впечатлениями от

писем сторонний наблюдатель – Николай Прянишников из „Вымпелкома“. – Мне казалось, что многим они не понравятся. Я думал, что, например, девушек матерные и грубые выражения будут немного шокировать. Но я заходил в магазины „Евросети“ во многих регионах, говорил с людьми. К моему удивлению, сотрудники воспринимают послания Чичваркина нормально, никакого отторжения они не вызывают. Оказалось, что это весьма эффективный инструмент коммуникаций».

Менее известные случаи эффективных коммуникаций топ-менеджмента «Евросети» с рядовыми сотрудниками еще более неоднозначны, чем цветные письма Чичваркина. В одном из таких писем была помещена фотография бывшего сотрудника «Евросети» в наручниках и в сопровождении улыбающихся милиционеров. Текст гласил, что «службой безопасности компании выловлена еще одна “крыса”, которая на торговой точке “Сокол-5” стащила из сейфа 81 500 рублей». В России принято любого человека в наручниках считать преступником – раз попался, значит, виноват. В то время как нормальное отношение – признавать человека виновным только по решению суда. И уж тем более не распространять листовки с фотографиями людей, чья вина еще не доказана.

В ходе расследования выяснилось, что украденные деньги задержанный сотрудник проиграл в игровые автоматы – «хотел взять джекпот, но не удалось». Чичваркин утверждает, что люди, играющие в игровые автоматы, стали настоящим бедствием для «Евросети» (сам он ни разу не был в казино).

Чтобы выявить склонность человека к азартным играм, в компании при приеме на работу соискателей стараются проверять на детекторе лжи. Почувствовать себя в шкуре героя шпионского триллера приходится и всем топ-менеджерам компании. Один из претендентов на должность регионального менеджера «Евросети» утверждает, что это было даже интересно. Его развеселила серьезность, с которой «главная по детектору» девушка возилась с датчиками. Из любопытства он несколько раз соврал. Детектор «поймал» его только один раз (когда его спросили, нарушал ли он когда-нибудь закон, а он ответил, что не нарушал). «Если тебя расспрашивают о твоей родине – какой там климат, какая рыба водится, – почему бы не рассказать?» – говорит другой сотрудник «Евросети», прошедший тест.

Судя по внутренним коммуникациям «Евросети», третья главная беда компании (после воров и игроков) – любители порно-сайтов в Интернете. Однажды в компании на доску позора вывесили объявление, в котором любители порнухи были перечислены поименно, с фотографиями и указанием должности.

В черный список попали, например, семеро сотрудников московского подразделения: начальник склада, старший продавец, специалист управления по работе с персоналом, два диспетчера отдела доставки, продавец-консультант и начальник отдела по работе с клиентами.

Но не надо думать, что топ-менеджеры «Евросети» только тем и занимаются, что разрабатывают все новые и новые карательные меры. Летом 2006 года компания «Евросеть» отменила штрафы.

1 КОПЕЙКА
4. Гро́ши режут сталь.
С 1 мая в Компании полностью запрещено взимание всех видов штрафов: вы оплачиваете только недостачи. Штрафы считаются виртуально, и при набирании 200 убитых енотов в месяц мы горячо благодарим вас за время, потраченное на работу в нашей Компании.
Обо всей самодеятельности сообщайте на портал.

«Труднее всего заставить одних русских людей обслуживать других русских людей, – говорит Чичваркин. – Обслуживать проникновенно, вежливо, с пониманием. Семьдесят лет “совка” убедили нас в том, что обслуживать стыдно». Чтобы научить обслуживать, Чичваркин не только писал письма, орал на всех благим матом и ставил черные метки целым отделам, но и вводил «страшенные» штрафы. Одно время в компании даже был установлен штраф в размере $1000 (за «неподход к клиенту»). С годами список проступков, за которые работника штрафовали, невообразимо разросся. Потом Чичваркин решил, что штрафовать людей – значит, провоцировать воровство, и за «неподход к клиенту» стал просто увольнять продавцов. Спустя десять лет после начала своей бизнес-карьеры лидер «Евросети» сделал все штрафы виртуальными (в форме баллов). Проступки теперь никак не отражаются на кошельке продавца, но если он набирает определенное количество баллов, его увольняют. «Кому противно или стыдно обслуживать, пусть работает сторожем на пустыре», – говорит Чичваркин.

Распилка дров

Корпоративные законы должны быть удобны людям.

Когда ты их разрабатываешь, надо становиться на место сотрудников и пытаться понять, можно ли в действительности их выполнить. Если нет – такой закон не нужен. Я, например, отменил штрафы за курение, хотя по-прежнему убежден, что курить на работе нечестно – ведь курящий получает ту же зарплату за меньшее время работы. Там, где у нас курят, я поместил плакат со словами: «Получая зарплату за время курения, ты воруешь мои деньги». Пусть хотя бы знают, какое к этому отношение. Но штрафовать за курение неправильно, потому что не должно быть правил, которые в силу невыполнимости сразу отбрасывают большинство людей за грань закона.

Во многих компаниях действуют с точностью до наоборот. Менеджер LG как-то покупала в нашем магазине при офисе телефон Nokia. А в этот момент к нам в «Евросеть» приехали ее боссы на встречу. Она была на грани увольнения, поскольку купила телефон конкурента. Бывшие сотрудники «Эльдорадо» рассказывают, что в этой сети существует отрицательный бонус для продавца, если у него продается самый дешевый товар, – предполагается, что низкая цена привлечет покупателя в магазин, но потом его следует «переключать» на дорогую покупку. Когда нашим региональным менеджерам нужно было поднять продажи аксессуаров, некоторые повесили их на шею продавцам – каждый ходил с сотней шнурков на шее. Я, конечно, это отменил, хотя прием работал хорошо. А корпоративные гимны? Если вдуматься, это же зачастую полный маразм. У «Евросети» тоже есть гимн, но политика и поэтика, как мне кажется, у нас сочетаются более разумно, чем у многих.

Нередко речь идет даже не об утверждении странноватых корпоративных правил. Между жесткостью и самодурством есть тонкая грань, и далеко не всегда удается ее не перейти. Я знаю человека, которому отчеты привозили в два часа ночи домой, причем зачитывали их вслух через дверь ванной комнаты. Знаю одного владельца ресторана, который все время истерически орал на подчиненных. Однажды я приехал в его ресторан, когда он был в отпуске. Но там все равно орали – работал заместитель.

Я убежден, что эта тема по-настоящему еще никем не раскрыта. Петр I установил закон, по которому

каждое десятое бревно нужно было распиливать, а не колоть, – приучал русских к пилам. И сегодня чуть ли не каждый второй предприниматель мнит себя Петром.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #41 (176) / 2006

Я не знаю, понравилось ли бы мне увидеть фамилию коллеги-журналиста в списке любителей порнографии или проходить испытание на детекторе лжи, чтобы стать топ-менеджером «Евросети». Я не знаю, понравилось ли бы мне читать в цветном письме такие фразы, как «Если вас просят поменять и вернуть телефон – поменяй, не быкуй», «Уберите из окон все наклейки!!! Это магазин, а не деревенский сортир», «Большая просьба всем HR компании: не брать на работу г...ков, туалетный утенок никогда не станет лебедем» или тем более «Wal-Mart открывается в городах от 6 тыс. жителей (годовой оборот – 286 000 000 000 долларов – нет ошибки в нулях), смогите заработать денег в маленьких городах: низкая аренда + кредит + убогие конкуренты + лучшее место в городе + лучшие продавцы в городе; засуйте пафос в ж... и ежжайте в деревню». Я не знаю, понравилось бы мне читать такие фразы, если бы я делал это не как человек, нашедший в Интернете очередной прикол, а как человек, которому эти письма предназначаются.

– Люди очень по-разному реагируют, – соглашается Чичваркин. – Говорят: вы нас всех считаете ниже себя, вы нас всех оскорбляете.

– А разве это не так?

– А где это? – удивляется Чичваркин. – Здесь, по-моему, все воодушевительно.

Просто быть коровой

В начале 1980-х американская авиакомпания People Express Airlines совершила революцию на своем рынке, предложив неприлично низкие цены и подняв сервис на небывалую высоту. Тон задавал сорокалетний основатель компании Дональд Блорр, обладающий потрясающей харизмой. Менее чем за пять лет объем продаж достиг $1 млрд. Но после этого People Express сломалась – ее система, идеальная для маленькой компании, не справилась с возросшим объемом работы. Звезда с треском закатилась всего через год.

Когда бизнес начинает расти, людей вдохновляет энтузиазм и энергия лидера, который носится по палубе, выкрикивает приказы и бросается на амбразуры, а в случае необходимости вытаскивает из-под обстрела раненых и вообще вносит позитивную неразбериху в работу всей конторы. Но бизнес продолжает двигаться вперед и расти, лидер уже не поспевает всюду сам, ему приходится нанимать помощников, которые окружают себя другими помощниками. Далеко не все они готовы бросаться на амбразуры. Не все имеют одинаковое представление о том, на какую амбразуру нужно кидаться в данный момент. Отношения между помощниками помощников усложняются. Их пытаются упорядочить с помощью приказов и инструкций. Заканчивается все тем, что новые идеи тонут в ворохе бумаг или «затираются» на бесконечных обсуждениях, а рядовые сотрудники уже не знают, как выглядит их руководитель и куда он ведет компанию.

К чему все это приводит? Это приводит к тому, что компания теряет самое главное – способность быстро реагировать на действия конкурентов и потребности клиентов. В худшем случае компания вообще теряет способность реагировать на происходящее.

– Потому что у них есть годовые бюджеты, оценка персонала, бумагомарательство, отчеты, отчеты, отчеты, – объясняет Чичваркин. И добавляет, чтобы было совсем понятно:

– Отчеты, отчеты, отчеты, отчеты, отчеты. Отчеты.

Чичваркин говорит, что крупный, но проворный зверь – всегда самый опасный. Например, лев или медведь. А быть большим и непроворным очень просто. Коровой, например. Вопрос в том, как стать большим зверем, но сохранить скорость насекомого.

Над этим вопросом ломают голову предприниматели всего мира. Иногда предлагаются нетрадиционные решения. Рабочее

место Майкла Чейзена, CEO американской компании Blackboard, которая занимается разработкой обучающих программ, располагалось на пятом этаже штаб-квартиры в Вашингтоне.

Но когда у компании возникли трудности с новой версией одной из программ, Майкл перенес свой рабочий стол на седьмой этаж – в «проблемный» отдел. Он продолжал руководить компанией, сидя рядом с разработчиками. Майкл утверждает, что понял, что значит быть в гуще событий. «Мой стиль руководства создал прецедент для всех менеджеров компании, – сказал он в интервью журналу FastCompany. – Теперь они знают, что надо не “делегировать”, а “делать”».

У Чичваркина нет рабочего места, которое можно было бы куда-то перенести – все свое время он проводит в трех переговорных «Евросети» или в поездках по регионам. Но он нашел способ поддерживать прямой контакт со всеми сотрудниками. Чичваркин придумал свои письма, чтобы, несмотря на расстояния и иерархию, каждый продавец чувствовал, что босс рядом. С этой же целью он тратит иногда по часу, чтобы отвечать на вопросы рядовых сотрудников «Евросети» на внутреннем портале компании.

Такое отношение Чичваркина к работе выходит за пределы руководства «Евросетью». После выступления на Четвертом саммите брендов-лидеров он продиктовал в микрофон номер своего мобильного телефона и предложил звонить, если у кого-то появятся интересные идеи. Этот поступок шокировал приехавшего на саммит маркетингового гуру Джона Уинзора.

– Человек в яркой одежде… – говорил мне Уинзор после саммита.

– Евгений Чичваркин?

– Да, он. После своего выступления он продиктовал в микрофон номер своего мобильного. Он сказал: «Позвоните мне, если у вас будут предложения или идеи». Большинство известных мне успешных бизнесменов никогда бы этого не сделали, от них не дождешься открытости. Вот это мне и понравилось в молодых российских бизнесменах – желание меняться, быть гибкими. Это здорово.

– Чем больше делаешь вручную, тем живее получается, – формулирует Чичваркин. – Чем больше заковываешь в правила, тем кондовее.

– А кризис управляемости это не порождает? – спрашиваю я, вспоминая, как менеджеры «Евросети» выстраиваются в очередь к секретарям Чичваркина.

У секретарей есть расписание встреч Чичваркина, в которое, как он утверждает, «может вписаться каждый», у кого есть к нему

дело. Но многие не вписываются, а просто смотрят, в какой момент времени должна закончиться одна встреча и начаться новая, и собираются в этот момент в коридоре. Менеджеры «Евросети» надеются, что, когда Чичваркин выйдет из переговорной, они остановят его, как бы невзначай зададут свои важные вопросы и решат волнующие их проблемы, которые иначе они не смогут решить, потому что им не удается «вписаться» в расписание Чичваркина. Они решат свою проблему, потому что Чичваркин, конечно же, станет расспрашивать их, задавать вопросы и принимать необходимые решения, как будто он только что не намеревался просто перейти из маленькой переговорной в большую, а действительно собирался выделить время для решения их проблем. Поэтому зачастую, выйдя из переговорной, Чичваркин задерживается в коридоре на полчаса, а то и на час. Поэтому зачастую в VIP-зоне «Евросети» скапливается две очереди – из тех, кто не «вписался», и тех, кто думал, что «вписался».

– Может, и порождает, – покрутив свой хвост волос, говорит Чичваркин. – Что-то получается, что-то нет. Просто обе руки должны быть на пульте управления, а пальцы – на кнопках.

В итоге получается, что проблем от такой манеры управления все же меньше, чем выгод. «Евросеть» страдает от бюрократизации гораздо меньше, чем другие крупные компании, и быстро реагирует на изменения в мире. Это подтверждают и партнеры. «После первой же встречи-знакомства „Евросеть“ сразу попросила сделать отгрузку на очень крупную сумму, договор между нашими компаниями был подписан буквально за день, – вспоминает Кристина Арутюнян. – Сначала это было дико, и наши корейские партнеры наотрез отказывались принимать решения за такой короткий срок. Но в итоге решили рискнуть. И со временем мы поняли, что именно такая скорость стала залогом успеха и обеспечила новому игроку довольно высокую долю на российском рынке мобильных телефонов. Удивительно, но при сегодняшних огромных размерах „Евросети“ удается сохранять такую гибкость».

«Компания действительно хорошо управляется, – считает Сергей Яковлев из BenQ-Siemens. – Это очень существенный фактор успеха, особенно в российских условиях. Однажды мы проводили в Сочи совместную акцию. В тот день я зашел в магазин „Евросети“ и увидел, что местный торговец в пяти метрах от входа продает журналы и фотографии весьма откровенного свойства. Вскоре должна была приехать пресса вместе с группой „Би-2“. Продавцы „Евросети“ сказали, что ничего не могут поделать с продавцом. Он отказался взять

телефон в подарок и на один день свернуть торговлю. Тогда я позвонил Жене и изложил проблему. Не знаю, что он сделал. Но когда я, прогулявшись по набережной, вернулся к магазину минут через сорок, мужика с порно-журналами уже не было».

Руки на пульте и пальцы на кнопках должен держать не только Чичваркин, но и каждый менеджер «Евросети». Образ жизни лидера становится образом жизни всей компании. Один бывший сотрудник «Евросети» утверждает, что ни в одной крупной компании никогда не встречал таких неформальных отношений. Иногда рядовые менеджеры видят руководителей только на корпоративных праздниках, когда те произносят речи, а в «Евросети» топ-менеджеры ходят по тем же коридорам и обедают в той же столовой, что и остальные сотрудники. Более того, идя по коридору, топ-менеджер может остановить любого сотрудника, поздороваться, спросить, из какого он отдела и чем занимается.

В общем-то, в этом нет ничего удивительного. Удивительно другое: то, что любой сотрудник тоже может остановить топ-менеджера. «В компании все равно, кто ты такой. Если тебе есть что сказать, ты можешь позвонить, например, вице-президенту, – говорит один из менеджеров “Евросети”. – Все номера телефонов любого топ-менеджера есть на сайте, в том числе мобильные. И вице-президент тебя выслушает, ответит на вопрос, и проблема будет решена. Или назначит встречу в переговорной, и ты посидишь в том самом желтом кресле, в котором сидит Чичваркин. Не бывает такого, что кто-то “поймал звезду” и поэтому не хочет с тобой общаться».

Все это потому, что так ведет себя сам Чичваркин – каждый может обратиться к президенту «Евросети», если ему есть что сказать. Все это потому, что Чичваркин требует такого же стиля работы от своих подчиненных. «Свобода принятия решений в “Евросети” почти не ограничена – это именно тот *случай,* когда “берите суверенитета сколько хотите”», – говорит Артем Перевозчиков. Он вернулся в компанию после трех лет скитаний. За это время успел позаниматься собственным бизнесом (пытался построить сеть магазинов, торгующих фруктами и овощами) и поработать наемным топ-менеджером в Sbarro. За три года ссора с Чичваркиным почти забылась – друзья стали снова «потихонечку поздравлять друг друга с днем рождения». О Sbarro Перевозчиков отзывается с уважением, но говорит, что как только представилась возможность, с радостью вернулся в «Еворсеть», где, по его словам, человек ограничен только своими способностями.

Шизофренический эллипс

Распространение информации в компании напоминает ксерокопирование, где каждая новая копия делается не с оригинала, а с очередной копии. Из-за этого копии становятся все более контрастными, а детали уходят. Так происходит не только с конкретными распоряжениями, но и вообще со всей субкультурой компании: каждый коллектив – это уродливая копия своего начальника.

Причем в России копия особенно точная и особенно уродливая: если на Западе важнее культура компании, то у нас важнее культура человека, стоящего во главе этой компании. Это менталитет – у нас даже географически страна центростремительная, все нацелено на Москву.

Поэтому руководителю бессмысленно издавать правила, которых он сам не придерживается: все равно подчиненные скопируют действия, а не слова. И нужно представлять пятую копию каждого своего поступка и приказа. Это нереально тяжело. Я, например, ошибался запредельное количество раз. Теперь понимаю: чтобы сообщение проходило без искажений, оно должно быть простым и приятным для восприятия. Когда мои цветные письма просто били по эмоциям, они нравились и работали. Когда я, как мне кажется, нагрузил их важными мыслями, они стали менее понятными и работают хуже.

Свои действия надо популяризировать – в каждой компании должен быть свой рупор. Я только предпринимаю робкие попытки что-то сделать в этом направлении, поскольку идеологией нужно заниматься профессионально и постоянно, а не импульсивно.

Это должно висеть в каждой подсобке

Но без этого уже никак: когда наши люди перестают чувствовать властную руку, они тут же начинают фантазировать.

В идеологическом вакууме вертикаль власти превращается в какой-то шизофренический эллипс.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #6 (189) / 2007

Сейчас, например, у Перевозчикова в подчинении есть сотрудник, который тянет только лишь один филиал, включающий в себя сорок магазинов, и на большее не способен. А есть человек, который развивает сеть одновременно в десяти регионах. «Здесь есть драйв, потому что ты сам себе задачи ставишь, – поясняет Артем. – Если считаешь, что прав, что можешь принимать решения и нести за них ответственность, – принимай. Это, конечно, в каком-то смысле мясорубка – ты должен отдавать себя компании целиком, чтобы не создать ей проблем. Но это как в мультфильме про Аладдина: хочешь быть джинном – сиди в кувшине».

Чичваркин спрашивает у меня: на какой вопрос должен ответить человек, проверяющий, правильно ли работает магазин «Евросети»?

Я не знаю. В голове проносится: «Кто виноват?», «Что делать?» и даже «Быть или не быть?»

– Хочу я здесь покупать или не хочу? Вот такой вопрос.

Я понимаю, что с последним вариантом был недалек от истины. Чичваркин поясняет: если люди не хотят покупать в магазине, надо разбираться, что делается не так, а если хотят, хорошо – значит, продавцы создали правильное настроение, пусть своим способом.

Я сомневаюсь: это же очень субъективный метод оценки.

– Да! – почти кричит Чичваркин. – И пока это субъективно, это непреодолимо. А любая технология перешибается другой технологией.

В компании «Связной» изучили опыт одного из лучших продавцов – Андрея Морозова, и с его помощью разработали инструкцию под названием «Информационные продажи», в которой подробно расписали, что и как должен делать продавец, чтобы соответствовать требованиям магазинов и хорошо торговать. Инструкция запрещает продавцам здороваться хором, произносить фразу «Вам чем-нибудь помочь?» и кричать «До свидания!» в спину уходящему клиенту. Правда, по признанию менеджеров «Связного», по сравнению с действовавшими до этого предписаниями новая инструкция дает гораздо больше свободы.

Чичваркин дает свободу сразу и ничего не формализует.

– Если человеку кажется, что он придумал идеальные правила, дальше идет штамповка, – говорит Чичваркин. – А мир меняется. Иногда быстро и незаметно. И ты штампуешь то, что никому не нужно.

Меняйте инструкцию!

Я купил в Амстердаме огромный зонт и летел с ним

в Москву – а дело было осенью 2001 года, и все были в ужасе от сентябрьских событий в США.

Вхожу в салон, стюардесса видит зонт – и словно на ручник встает. Как так? Детские ножницы по новым правилам отнимают, а зонты – нет. Еще раз вспоминает инструкцию – ничего про зонты в памяти не всплывает. А зонт метровый, высадить им глаз – пара пустяков. Улыбаюсь, даю ей зонт, предлагаю убрать куда-нибудь. Она хватает его двумя руками и бросается к старшему бортпроводнику. Дескать, что делать? Он тоже начинает вспоминать инструкцию. А там – ничего! Полный ступор. Куда-то убрали, но остались в напряжении: не нарушили ли инструкцию?

Угадайте ожидания тех, для кого вы работаете. Поступите нестандартно – меняйте инструкцию для продавцов восемь раз в месяц. А лучше наймите или воспитайте единомышленников.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #35 (70) / 2006

«Покусился на святое»

Чичваркин не понаслышке знает о том, что иногда можно начать штамповать то, что никому не нужно. И неудача с мобильными телефонами «Евросеть» – самое известное, но далеко не единственное поражение Чичваркина.

Чичваркин хотел продавать в «Евросети» полисы обязательного гражданского автострахования, но дело не пошло, потому что люди не хотели оформлять полисы в салонах сотовой связи. Да это было и неудобно, потому что оформление контракта на сотовую занимает пять минут, а полис не менее получаса (в «Связном» утверждают, что умудряются делать это за пять минут, и продолжают продавать полисы).

Чичваркин надеялся внедрить кастомизацию телефонов, делать купленный в магазине серийный продукт уникальным, непохожим ни на какой другой. Он приобрел устройство, позволяющее напечатать на корпусе телефона любое изображение, например фотографию владельца. Но услуга, популярная у азиатских потребителей, почти не пользовалась спросом в России, и от нее тоже пришлось отказаться.

Чичваркин решил кормить посетителей салонов связи бесплатным брендированным шоколадом «Евросеть». Он говорит, что ему очень хотелось сделать что-нибудь приятное покупателю, который расстается со своими деньгами, – например подарить ему шоколадный подарок. Чичваркин даже заказал партию шоколада, которую стали раздавать во «Дворце связи» на Тверской, но потом пришел туда и увидел, что у девушки-кассира все лицо в диатезе – она не столько угощала бесплатным шоколадом клиентов, сколько трескала его сама. Шоколад раздавать перестали.

Наконец, осенью 2003 года, когда «Связной» еще дышал в затылок «Евросети» и важно было оторваться от напористого соперника, Чичваркин заболел очередной бизнес-идеей: ему казалось, что можно выиграть конкурентную борьбу, если сделать маленький магазинчик площадью метр на метр и в нем продавать пятьдесят самых популярных товаров. Чичваркин не стал изучать мировой опыт и заказывать исследования рынка. Он просто начал претворять свою идею в жизнь. У «Евросети» уже были небольшие магазинчики, которые размещались в продуктовых дискаунтерах «Пятерочка». Чичваркин сделал их совсем крошечными.

И хотя продажи в первом таком магазинчике, который сам Чичваркин назвал «скворечником», с самого начала шли плохо, лидер «Евросети» не хотел отказываться от своего замысла и

продолжал открывать новые «скворечники». Он не хотел сворачивать проект, потому что считал: все новое вызывает у покупателей недоверие, и надо дать людям время, чтобы они привыкли к необычному формату торговли. Но и спустя три месяца ничего не изменилось – привыкать к «скворечникам» люди не хотели.

Красный и черный

Три года назад я хотел создать «Евросеть-лайт». Мне казалось, что можно сделать маленький магазинчик метр на метр, собрать в нем пятьдесят самых продаваемых товаров – и будет хорошо.

Это было неправильное увлечение, потому что оно нарушало святое право покупателя – право на выбор. Я понял это почти сразу, но несколько месяцев выжидал, прежде чем закрыть проект. Чтобы решить окончательно, надо было подождать, пока люди привыкнут. А они не привыкли.

Но кто сказал, что нужно угадывать желания потребителей, а не менять их? Кофе вкусный и душистый, хотя не очень полезный продукт. Но когда-то наших людей пришлось приучать к нему чуть ли не силой. Страшно подумать, когда-то людей приходилось приучать даже к водке, потому что они привыкли пить брагу. Со «скворечниками» не получилось, зато мы приучили всю Москву пополнять счета не с помощью карт, а в наших салонах, хотя сначала людям не очень хотелось этого делать. До сих пор в некоторых регионах, например в Петербурге, клиенты предпочитают покупать карты и самостоятельно забивать номер, вместо того чтобы просто сказать его кассиру. Это инерция, а с привычками расставаться трудно.

Привычки можно менять. Но надо знать, когда это можно делать, а когда нет. Очевидно, что перемены должны нести людям какие-то преимущества, никто ведь не вытаскивает у человека деньги из кармана насильно, это в любом случае будет его решение. Но это не все. Нельзя нарушать основные права потребителей. Не те, что записаны в законе, а те, что «зашиты» в мозгах людей. Казалось бы, выбирать из пятидесяти лучших телефонов удобнее, чем из четырехсот. Но ведь не получилось!

Чтобы продавались пятьдесят хитовых продуктов, еще триста-четыреста должны лежать рядом. В Benetton

выкладывают красный, желтый, зеленый и полосатый свитера, чтобы человек пришел и со спокойной душой купил себе черный. Уверен, если зайти на склад магазина Benetton, там можно увидеть большие стеллажи, заваленные черными свитерами, а цветные лежат по одной штуке – на случай, если кто-то все-таки купит. Вот на рынках грязно, неприятно, могут обмануть. Но рынки всегда были и всегда будут, потому что дают выбор. На массовом рынке нельзя нарушать основные права потребителей – на выбор, чистоту и комфорт. Я понял, что с этими базовыми правами лучше не экспериментировать.

А со всем остальным – пожалуйста. Один мой знакомый профессиональный фотограф долго презирал цифровую технику, ходил гоголем и говорил, что во всей этой «цифре» души нет. А потом увидел на выставке камеру с 39 млн пикселов – и «поплыл».

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #46 (181) / 2006

Чичваркин – человек импульсивный и, в отличие от многих бизнесменов, по уши увяз в своем бизнесе. Лидер «Связного» Максим Ноготков уже давно сам не разрабатывает рекламные кампании и редко лично инспектирует торговые точки. У его компании тоже есть внутренний портал, на котором каждый сотрудник может задать ему вопрос. Но почти никто не задает.

В импульсивности и вовлеченности в бизнес – одновременно и слабость Чичваркина, и его сила. Один бизнесмен, знакомый с лидером «Евросети», считает, что импульсивность Чичваркина оборачивается непоследовательностью и даже поверхностностью – к двум одинаковым по сути людям он может относиться совершенно по-разному только потому, что один человек «попал» на «позитивный» импульс, а другой – на «негативный». То же самое происходит при оценке событий деловой жизни. Но, с другой стороны, это залог живой и непосредственной реакции на любые события. Услышит, например, Чичваркин смешной анекдот, и тут же звонит рекламщикам, чтобы те по этому анекдоту сделали рекламный ролик. Тут же – потому что ему хочется сразу поделиться идеей и потому что через час идея, скорее всего, забудется. И не важно, что через день она вообще может показаться не слишком удачной. И не важно, что иногда неплохо было бы подумать и проанализировать мировой опыт. Лидер «Евросети» говорит, что лучше жалеть о сделанном, чем о несделанном. Поэтому делает много и разное. И его тактика

приносит успех.

Если подумать, станет ясно, что полис автострахования сложно продавать в переполненных салонах «Евросети»; что бесплатный шоколад будут съедать не клиенты, а продавцы; что большие продажи делает широкий ассортимент; что невозможно выпустить хорошую дешевую версию дорогого телефона. Но если так думать, то очевидным покажется и то, что российская компания никогда не сможет победить глобальную корпорацию; что нельзя за $1200 прославиться на всю страну; и что невозможно, заняв $2000, превратить их более чем в $2 млрд.

глава 7,
о том, как Чичваркин *мазал красным*

Когда конкуренты видят слово «Евросеть», они должны понимать, что им п...!

Е. Чичваркин

Чичваркин заключил крупное пари. Крупное – значит на бутылку Pingus 1998 года стоимостью $1500. Идея пари возникла, когда Чичваркин кричал на президента «Евросети» Элдара Разроева.

Чичваркин, в частности, кричал, что дела в Казахстане так плохи, что компания теряет там половину выручки. А Разроев сомневался в этом. Он считал, что Чичваркин перегибает палку. «Ну, не половину», – возражал Разроев.

И тогда Чичваркин решил заключить пари. Он сказал, что за десять дней поднимет продажи «Евросети» в Казахстане в два раза. Когда он предложил поспорить на бутылку Pingus, Разроев согласился, потому что не верил, что у Чичваркина это получится. И еще потому, что любил Pingus.

Чичваркин рассказывает про пари, а ему суют в руки сценарий.

– Я это не запомню, – говорит Чичваркин, пытаясь вчитываться.

– А тебе и не надо ничего запоминать, – возражает режиссер. – Первое: здороваетесь. Второе: входит Лена. Третье: здороваетесь...

С того момента, как Чичваркин ехал в автомобиле и размышлял о собственном шоу «Евросети», прошло всего четыре месяца, а он уже в одном шаге от того, чтобы реализовать идею. Снимается пилотная телепередача «Время Ч», в которой салоны «Евросети» будут соревноваться друг с другом по количеству проданных телефонов и в которой Чичваркин, конечно же, будет одним из ведущих.

Передача снимается в телецентре на улице Королева. Помещение рядом со студией похоже на обычный офис, только без окон, и все заставлено стульями на колесиках. Стульев в несколько раз больше, чем людей. Их столько, что просто некуда ступить. Среди них, кажется, нет ни одного целого.

К стене приколот листок:

1. Шапка.

2. Ведущая: Здравствуйте!

3. ВМЗ «Шпигель Города».

4. Ведущая:

5. Отбивка. Рекламная отбивка. Шапка.

6. Ведущая:

И так далее, всего 82 пункта. Чаще всего встречается слово «здравствуйте». Очевидно, людям на телевидении чаще других приходится здороваться.

Оглядываясь, Чичваркин лезет в сумку за телефоном. У него не очень довольное выражение лица, хотя он только что рассказал хорошую историю про пари. Оно недовольное, потому что он опоздал на полтора часа, а студия до сих пор не готова к работе.

– Здесь некоторые сети не ловят, – подсказывают ему.

– Ничего, у меня все три оператора с собой, – улыбается Чичваркин.

– У тебя хорошее зрение? – спрашивает режиссер.

– Выше среднего – можно сказать, хорошее.

– Камера, которая будет на тебя работать… У меня минус один, и я ее не вижу.

Ассистенты предлагают пройти в студию и проверить. Там копошатся люди, подключают камеры. За мутным стеклом будки оператора виднеется старорежимная пальма, напоминающая о славном прошлом телецентра.

– Нормально, – говорит Чичваркин, посмотрев на телетайп.

Снова приходится ждать, и выясняется, что телетайп не понадобится.

– А можно старопромысловое слово «хозяин» заменить на современное слово «акционер»? – читая сценарий, спрашивает лидер «Евросети». – А можно выражение «владелец империи» убрать? Это у вас все очень неэлекторально. Давайте сделаем более либерально.

Чичваркину возражают, что это пилотная передача, которую будет смотреть только два человека – гендиректор канала и сам Чичваркин.

– А не важно. Я хочу, чтобы с самого начала у всех, кто пишет тексты, был правильный подход. Компания первична. Есть люди, которые приносят компании деньги. Это продавцы, которые на передовой. Все остальные обслуживают этих людей.

Включая меня. У нас год до выборов. Повестка дня: демография, образование, защита от терроризма. Думайте шире, господа.

Чичваркину обещают начать «думать шире» потом, а пока просят придерживаться сценария, но импровизировать. За спиной

у Чичваркина стоит монитор, на котором будут показывать сюжеты для ведущих, а сейчас просто мелькает название передачи и его фотография.

– Давайте делать позитивную вещь, – посмотрев на свое изображение, говорит Чичваркин. – Слово «время» написано правильным шрифтом. А рожа-то суровая.

В этот момент «рожа» исчезает, и на экране появляется заставка «Время Ч». Шоу «Евросети» начинается.

«Евросеть» купила СССР

Настоящее шоу «Евросети» началось, пожалуй, еще в 2005 году.

До этого Чичваркин просто открывал магазины, потому что рынок был не заполнен, денег на покупку мелких сетей у него не было, а искать хорошие места для точек было не так уж сложно. До этого компания была достаточно известна, Чичваркина вовсю цитировали в прессе, а магазинов было достаточно много. Но «Евросеть» была просто одной из многих компаний на сотовом рынке, хоть и занимала на нем первое место.

С 2005 года ситуация радикально изменилась – рынок заполнился и, чтобы сохранить темп, компания начала скупать другие сети. Благодаря покупкам и по-прежнему высоким темпам роста количества собственных точек она быстро ушла в отрыв от остальных конкурентов и стала тем, чем является сейчас, то есть безоговорочным лидером, которую многие воспринимают как жуткую желтую громаду, нависшую над всем и вся.

Многие ритейлеры считают интерес СМИ к покупкам и продажам сетей болезненным, потому что обычно сообщается о том, что компания купила, например новосибирскую сеть из 30 магазинов, а о том, что она за месяц открыла 30 своих магазинов в Новосибирске, обычно умалчивается, хотя открыть новые магазины куда сложнее, чем купить чужие. Но разница между покупкой и открытием магазинов в том, что в первом случае один игрок исчезает с рынка. Это как в марафонском забеге, когда соперников сталкивают с дорожки. И чем более знаменит выбывший из игры, тем больше славы достается столкнувшему.

Строго говоря, первого «бегуна» «Евросеть» столкнула с дорожки еще в 2001 году, когда купила московскую сеть «Бастион». Чичваркин называет бывших владельцев этой сети «талантливыми ребятами» – еще до кризиса они умудрялись работать с небольшой наценкой. Но «талантливые ребята» не сумели развить сеть, влезли в долги (на компании повис огромный долг «Вымпелкому») и попали в черные списки поставщиков. Ситуация была настолько плачевна, что владельцы «Бастиона» сами вышли на Чичваркина. «Евросети» должно было достаться шесть магазинов стоимостью от $5 до $15 тыс. (в зависимости от местоположения).

Игорь Яковлев, владелец крупнейшей сети магазинов бытовой техники «Эльдорадо», весной 2005 года признавался, что плохо понимает, как работает рынок сотового ритейла. Например, зачем покупать сети, если главное – хорошее местоположение

магазинов? Ведь в большинстве случаев они не принадлежат сотовым сетям, а просто арендуются. Более того, договоры аренды иногда заключаются не на сорок девять лет и даже не на годы, а всего на несколько месяцев. Поэтому непонятно, что можно купить, покупая сотовую сеть.

Чичваркин говорит, что при покупке сети торговые точки переходят к покупателю, потому что договор аренды обычно просто переоформляется на нового владельца. (Случается, конечно, что и не переоформляется, но редко. Так было, например, при покупке «Бастиона»: одна из самых лакомых точек на проспекте Мира не перешла «Евросети».) Может ли конкурент (например, компания «Связной») воспользоваться ситуацией и перекупить точку? Теоретически может. Но Чичваркин уверяет, что тем самым он развяжет войну, и «Евросеть» тоже начнет выбивать ее с тех мест, где она уже арендовала площади и оборудовала собственные магазины. А такая война никому не нужна. Достаточно войны за новые места.

С момента покупки «Бастиона» до 2005 года «Евросеть» крупных покупок не совершала. Потом с деньгами стало полегче – их, конечно, по-прежнему не хватало, но, скорее, в том смысле, в каком их не хватает миллионеру на покупку яхты или полет в космос, а не в том смысле, в каком не хватает обычному человеку, чтобы пересесть с «Жигулей» на базовую модель автомобиля Skoda Fabia без кондиционера. Да и рынок подталкивал к покупкам: во многих городах лучшие места были уже заняты, и, чтобы выбить оттуда местных конкурентов, приходилось покупать целую сеть.

В августе «Евросеть» купила «Техмаркет» – ту самую компанию, которая еще пять лет назад была значительно крупнее «Евросети». Про такие сделки обычно пишут, что «она ознаменовала закат эпохи». Но никакого заката, конечно, не было, потому что не было никакой эпохи. Просто ушла с рынка крупная компания, которая была близка к сотовому оператору «Вымпелком» (ее основатель Вадим Зеленин работал вместе с основателем «Вымпелкома» Дмитрием Зиминым в Радиотехническом институте имени академика А. Л. Минца, где возглавлял отдел по разработке «супер-ЭВМ»). Зеленин и Зимин были не просто коллегами – они знали друг друга тридцать лет и, когда создали собственный бизнес, даже офисы открыли на одной улице. Неудивительно, что первым официальным дилером оператора стала компания «Техмаркет» – еще за четыре года до того, как Чичваркин занялся телефонным ритейлом.

К 2005 году Зимин уже отошел от оперативного управления «Вымпелкомом», а большой компании «Техмаркет» не стало –

видимо, потому, что она не инвестировала в региональное развитие, хотя была одной из первых, кто пошел в регионы. Или потому, что компания не вкладывала деньги в переоборудование магазинов, хотя после появления «Связного» это делали все крупные игроки. Или, может быть, потому, что боялась конкуренции – если рядом открывался «Связной», «Техмаркет» предпочитал тихо уйти, и его место занимала «Евросеть».

Казалось, в какой-то момент Вадим Зеленин опомнился и попробовал сыграть как Чичваркин, то есть начать агрессивно строить розничную сеть, используя не только свои деньги, которых, конечно же, не хватало, но и деньги партнеров – поставщиков телефонов. В декабре 2004 года «Техмаркет» не вернул Motorola товарный кредит на сумму $2,3 млн. Американцы грозили подать в суд. Зеленин попытался открыть точки в прибыльных городах, надеясь, что, как в свое время Чичваркин, сможет быстро вывести их на хорошие продажи и расплатиться с долгами.

Не получилось. Кто-то объяснял это тем, что компания просто опоздала – хорошие места в регионах были уже разобраны федеральными и местными ритейлерами. Кто-то считал, что менеджменту не удалось открыть такие же успешные магазины, как у «Евросети». Но чаще говорили, что Зеленин просто устал и не может вкладывать в компанию столько же сил и времени, сколько вкладывают молодые конкуренты.

По слухам, «Техмаркет» с годовым оборотом $260 млн обошелся Чичваркину не дороже $6–7 млн – примерно столько компания должна была производителям телефонов. За две недели до объявления о сделке стало известно, что только компании Motorola сеть задолжала с 2004 года $2,3 млн, а ее долг Siemens составил $4,4 млн. «Техмаркету» грозило банкротство, и Вадим Зеленин предпочел продать компанию сопернику.

Через две недели после покупки «Техмаркета» стало известно, что «Евросеть» купила «СССР» («Сеть салонов связи России»), но Чичваркин утверждает, что начал общаться с владельцами компании еще раньше. «СССР» продалась быстро. «С того момента, как я узнал о существовании этой сети, до передачи денег прошло четверо суток», – говорит Чичваркин. На этом «Евросеть» не остановилась – осенью приобрела сеть «Мобильный мир» и несколько сибирских сотовых ритейлеров. Но и это был не конец: через полгода Чичваркину подвернулся еще один известный бренд.

Владельцы сети «Ультра» вышли на рынок с предложением о продаже сразу после «Техмаркета», но серьезно начали обсуждать возможность сделки только весной. Чичваркин узнал о том, что

«Ультра» продается, прочитав заметку в газете. Он позвонил бывшему директору по маркетингу «Техмаркета» и вице-президенту по маркетингу «Евросети» Владимиру Богданову, который присутствовал на дилерской конференции, где были и представители «Ультры», и попросил его прозондировать почву. Переговоры о покупке завершились в середине июля 2006 года.

Если покупка «Техмаркета» была событием знаковым (бывший новичок купил бывшего лидера), то покупка питерской сети «Ультра» спустя полгода стала событием значимым. У «Ультры» было 212 магазинов и сильные позиции в Санкт-Петербурге. По выражению Чичваркина, владельцы компании нашли доступ к сердцу питерского потребителя, до которого «Евросети» достучаться было сложно – ведь это потребитель особый. Чичваркин давно хотел усилить позиции «Евросети» на питерском рынке. Но у «Ультры» магазины были не только в северной столице. Около 130 магазинов (больше половины) вполне успешно работало в Москве, Ростове-на-Дону, Самаре и других городах.

Купив «Техмаркет», Чичваркин объявил, что не будет действовать как обычно, то есть переделывать точки в магазины «Евросети». (Мало кто знает, что и раньше он не всегда так делал. На магазинах крупных приобретенных сетей он сразу менял вывески, но в некоторых городах оставлял старые бренды, чтобы они конкурировали с «Евросетью» и ее соперниками).

Чичваркин объявил, что сохранит бренд «Техмаркет» и будет развивать сеть, и не только своими силами, но и с помощью партнеров. Компания начнет заниматься франчайзингом, чего раньше никогда не делала. Строя «Евросеть», Чичваркин обычно открывал магазины только самостоятельно, потому что контролировать качество работы франчайзинговых предприятий гораздо сложнее.

Предполагалось, что обновленный «Техмаркет» поможет в борьбе с соперниками «Евросети», такими как «Связной» и DIXIS, которые полагали, что находятся в безопасности до тех пор, пока «Евросеть» позиционируется как сеть с низкими ценами, а они – как сети, для которых цена не имеет большого значения. «Техмаркет» должен был занять нишу более дорогих товаров, чем «Евросеть», и продавать телефоны для «техносексуальных» покупателей. Но, купив «Ультру», Чичваркин передумал самостоятельно развивать «Техмаркет» и возложил эту задачу на питерский бренд, потому что он был сильнее. И еще потому, что фирменные цвета «Ультры» были выдержаны в той же гамме, что и у многих прямых и косвенных конкурентов «Евросети» – «Беталинка», «Эльдорадо», «Альт Телекома», «М.Видео», Media

Markt. «Пусть красная “Ультра” мажет дальше», – говорит Чичваркин.

Специалисты по брендингу часто обвиняют Чичваркина в том, что, когда он открывает «Дворцы связи» или пытается продавать luxury-телефоны Vertu под брендом «Евросети», он нарушает ценовое позиционирование компании как сети с низкими ценами для людей с определенным вкусом. Создается впечатление, что развивать «Ультру» Чичваркин решил, так как осознал, что это неправильно, и людям с хорошим вкусом и деньгами нужен другой бренд.

Но одной рукой Чичваркин открывает «Ультру», а другой – бутики «Евросеть», предназначенные для людей не просто с большими, а с очень большими деньгами. В бутиках «Евросеть» продается вся самая дорогая (и, с моей точки зрения, бессмысленная) портативная техника – помимо Vertu, телефоны других моделей со стразами Swarovski, ноутбуки Acer Ferrari и прочие штучки.

– Все вот такое, – говорит Чичваркин, растопыривая пальцы и корча гримасу. – Товары, у которых понтов больше, чем технического содержания.

Идею бутиков мобильной техники придумал не Чичваркин, а руководитель магазина «Евросеть» на Тверской, 4 – Ирина Бурова. Luxury-товары были ее коньком. Сначала она сделала в магазине полочку, а потом целую витрину с понтовыми товарами. После этого Чичваркин решил открывать такие магазины по всей России и сделал Ирину Бурову руководителем направления.

Судьба Буровой – наглядная иллюстрация любимого тезиса Чичваркина в духе «Макдоналдс»: «“Евросеть” – это компания, в которой можно быстро сделать карьеру от простого продавца до серьезного руководителя и стать обеспеченным человеком». Компания быстро растет и развивается, постоянно ищет новых людей. Чичваркин предпочитает выращивать руководителей, чтобы каждый топ-менеджер отстоял положенное время за прилавком и отучился в школе «Евросети» с первого класса.

Он даже хочет делать так, как делает компания Procter&Gamble, которая вообще не берет на руководящие должности людей со стороны. «Входной точкой» в Procter&Gamble является низшая ступень иерархии, зато каждый пришедший в компанию знает, что ей негде больше брать начальников, кроме как внутри себя, продвигая рядовых сотрудников. И поэтому любой руководитель оценивается по двум показателям: по тому, как растет бизнес, которым он управляет, и по тому, как развиваются его подчиненные. Причем, как рассказывал мне директор по маркетингу Procter&Gamble Геннадий Жилинский,

оба показателя равноценны – если твой бизнес растет, а люди – нет, ты в компании не продвинешься. Чичваркин говорит, что многие боятся становиться руководителями, например, филиала, ехать в другой город или даже другую страну и брать на себя ответственность за продажи. Но трус не играет в хоккей. Ирина Бурова открыла два бутика «Евросети» – в Екатеринбурге и Самаре. Чичваркин утверждает, что они фантастически работают, и имидж дискаунтера совершенно не мешает им продавать самые дорогие товары. Поэтому теперь «Евросеть» намерена открывать бутики в каждом городе-миллионнике.

Чемберлен, Че Гевара и Чебурашка

– Снова ждем, Женя, тебе несут телефон, – объявляет второй ведущий.

Телефон несут, потому что в студии с телефоном находиться нельзя, и Чичваркин оставил все три мобильника за ее пределами.

– Да. Как дела? – говорит Чичваркин в теле фон. – Настроение боевое? А я слышал, что ты ноешь. Учи бюджет и факторный анализ. Потому что следующее движение у тебя может быть в эту сторону. Ты была в Ростове? Мажь развитию ж... скипидаром.

Закрывайте все, что не нужно. Открывайте все, что нужно. Я готов тебе помогать. Мне очень приятно это слышать. Она с сектором или городом может справиться. Больше – вряд ли. А ты учи бюджет.

В съемках пилотной передачи «Время Ч» участвуют две девушки – продавцы «Евросети». Одной из них сейчас предстоит рассказывать в камеру о том, что она вместе со своей командой делала, чтобы поднять продажи салона. Ей предстоит рассказывать, а она волнуется.

– Поставь любую ведущую отсюда за прилавок – она поплывет, – подбадривает ее Чичваркин, пока телевизионщики перематывают пленку, чтобы начать запись. – А ты когда за прилавком стоишь – молчишь?

– Нет. Я все время говорю.

– Вот и говори.

Второй ведущий надиктовывает текст:

– Чемберлен, Че Гевара и Чебурашка – все они добились успеха в жизни...

Ведущий спотыкается. Я бы тоже споткнулся, поскольку многие вряд ли согласятся с тем, что Че Гевара добился успеха при жизни. Но и без Че Гевары немудрено споткнуться: съемка продолжается второй час, время близится к десяти, и для всех эта передача – еще один рабочий день после рабочего дня. Все устали, и Чичваркин пытается разрядить атмосферу.

– А почему у вас есть Чебурашка, но нет Черчилля?

– Хочешь заменить? Мы работаем на массовую аудиторию.

– А Успенский нам за упоминание Чебурашки не вкатит иск?

– А я скажу «Чибурашка», – обещает ведущий. – Этот персонаж гораздо добрее других.

– Надо было мне третий магазин взять и тоже соревноваться, – говорит наконец Чичваркин. – У меня уже есть

идеи, как именно.

* * *

Владелец «Евросети» – человек азартный, хотя ни разу в жизни не был в казино. Азарт проявляется в повседневной работе – создается ощущение, что весь бизнес видится ему как большое спортивное состязание. Чичваркин рассказывает, что заключенное недавно пари с Разроевым – уже третье по счету.

Разроев проигрывал дважды. Правда, один раз он едва не выиграл: тогда они поспорили о продажах телефонов Motorola. Чичваркин уже протянул было руку, но в последний момент отдернул: еще раз все подсчитал и понял, что проиграет. Как показало дальнейшее развитие событий, если бы он заключил пари, действительно, проиграл бы. Чичваркин утверждает, что ему интересно спорить с Разроевым, потому что Разроев азартный, а с другими менеджерами «Евросети» неинтересно.

Про Чичваркина говорят, что он нашел для компании подходящего президента. Ему, может быть, надо было найти неподходящего – спокойного, прозападного, способного сглаживать последствия неординарных поступков лидера «Евросети». Но он нашел такого же, как он сам. Может быть, Чичваркин что-то и потерял в смысле «сглаживания», зато усилил то, что всегда было звездной тактикой компании.

Про Чичваркина и Разроева говорят, что они друг друга стоят, хотя Чичваркин ходит на работу в джинсах с дырявыми коленями и телефоны таскает в кожаной лягушке, а Разроев носит деловой костюм. До «Евросети» Элдар Разроев управлял развитием «Мегафона», третьего сотового оператора, работающего на федеральном рынке. Он прославился агрессивным стилем ведения дел, который помог компании стать серьезным соперником «Вымпелкома» и МТС, у которых денег было много, а технических ресурсов еще больше, в то время как у «Мегафона» не было ни того, ни другого. Чичваркин говорит, что ему нужен был человек, хорошо знающий «кухню» сотовых операторов, поэтому он долго сманивал Разроева из «Мегафона» – семь месяцев «ухаживал» за ним и даже пару раз водил в ресторан. «Он глубоко вдумывается в мысли, к нему прилипает опыт, он веселый и злой», – говорит Чичваркин.

Вдвоем с «веселым и злым» Разроевым они и превратили бизнес «Евросети» в один большой тотализатор, только вместо результатов футбольных матчей или забегов у них цифры из бухгалтерии «Евросети», а вместо выигрыша – элитное спиртное.

И в последнее время предметом спора становятся показатели продаж «Евросети» на зарубежных рынках.

Нехорошие слова

Эпитет «транснациональная» одной из первых среди сотовых ритейлеров получила компания DIXIS. Но после трех лет работы на рынке Украины сеть решила свернуть бизнес – как раз тогда, когда «Евросеть» его решила развернуть. Компания ушла из Украины, разочаровавшись в слишком небольшом (в десять раз меньше российского) и неразвитом (телефоны поставлялись из России) малороссийском рынке.

Чичваркин решил работать в других странах, как только «Евросеть» начала выходить в другие города. Он понял, что надо делать компанию транснациональной, после того как слетал на открытие точек в Санкт-Петербурге, то есть в 2002 году. Если можно начать бизнес в другом населенном пункте, что мешает сделать это в другой стране? Он даже решил, что можно работать не только в странах СНГ, но вообще в любых странах, где есть серьезные перспективы роста сотового рынка и пока нет сильных конкурентов, таких как Турция, Монголия, Румыния, Венгрия, Кипр, Индия и Пакистан.

Для самых амбициозных российских компаний работать за границей – привычное дело. Ну, ладно, «Лукойл», который развивает в США сеть собственных автозаправок, но ведь и новосибирский производитель сухариков «Сибирский берег» умудрился купить китайского производителя, с которым прежде работал по контракту. Но далеко не всегда зарубежные эксперименты оказываются успешными. Так, крупный производитель мороженого – компания «Альтервест» сначала купила фабрику в Польше, а потом вынуждена была ее продать, потому что не смогла закрепиться на новом рынке.

Чичваркин говорит, что понимает, какие трудности могут ждать при выходе в другие страны, и что, сидя в Москве, предугадать все «западные» или «восточные» проблемы невозможно. Но это его не пугает и не останавливает, потому что после работы в России бояться уже нечего.

«Евросеть» смогла выйти на зарубежные рынки только после того, как «затопила» собой весь российский рынок. Если за 2003 год сеть выросла почти вдвое, с 186 точек до 328, то за 2004 год – уже более чем втрое, до 1117 точек (обычно происходит наоборот – чем крупнее сеть, тем ниже темпы роста). Раньше все деньги уходили на строительство российской сети, теперь появились свободные средства.

Компания DIXIS ушла из Украины, но Чичваркин даже не обратил на ее отрицательный опыт внимания. Он съездил в

Украину, и ему там понравилось: цены на телефоны высокие, в магазинах темно. «Евросеть» начала развивать бизнес в Украине и в Казахстане с конца 2004 года, а затем вышла и в Белоруссию. К концу 2005 года 257 салонов «Евросети» из 3111 размещались за пределами России, а компания стала называть себя мультинациональной сетью салонов связи. Впрочем, это гордое звание приносило больше проблем, чем денег.

Чтобы выиграть пари по Казахстану, Чичваркин отдал всего одно распоряжение: расширить ассортимент до 80 позиций в обычных точках, до 100 – в Алма-Ате и до 200 – во «Дворце связи».

В Казахстане «Евросеть» столкнулась с теми же сложностями, что и несколько лет назад в России. Производители мобильных телефонов делали все, чтобы компания не заняла на казахстанском рынке такое же место, как на российском, и отказывались сотрудничать с ней и поставлять достаточное количество телефонов по выгодным ценам. Ситуация складывалась такая: в России, например, «Евросеть» заключала с Samsung выгодный контракт, а в Казахстане эти две компании были на ножах. Так получалось потому, что решения по российскому рынку в компании производителя принимали одни люди, а по казахстанскому – совсем другие. В «российском»

контракте был пункт, согласно которому Samsung должен оказывать «Евросети» содействие в подписании контрактов на других рынках, но пункт пока не очень хорошо работал. Кроме того, рынок Казахстана был изуродован огромным количеством «серых» и поддельных телефонов из Дубая и Китая, продаваемых по бросовым ценам. Производителям сложно было предложить «Евросети» такие же привлекательные цены, как на «сером» рынке, а компании – взять на себя обязательства не покупать на рынке дешевые телефоны.

Своих менеджеров в Казахстане Чичваркин называет придурками, животными, приматами и другими нехорошими словами, но подчеркивает, что национальная принадлежность тут не при чем: большинство менеджеров – русские. Как поступили эти менеджеры «Евросети», столкнувшись с таким отношение вендоров? А никак.

Им не удалось заключить контракты с поставщиками, и они ждали, когда эти контракты заключит кто-то другой. В магазинах продавалось мало телефонов, и далеко не по самым низким ценам. Это разрушало имидж «Евросети» как сети салонов связи с низкими ценами. Компания теряла деньги. Чичваркин считал, что половину денег, а Разроев считал, что «ну, не настолько много».

Чичваркин распорядился немедленно расширить ассортимент

во всех магазинах, закупив телефоны у казахстанских поставщиков, то есть сделать то, что делала «Евросеть» в России, пока не стала дилером крупнейших вендоров. Ведь у мелких салонов нет прямых контрактов с вендорами, они закупают телефоны у импортеров. Они работают с наценкой не менее 8 %, а «Евросеть» может позволить себе наценку в 5 % и продавать телефоны по более низким ценам, чем многие магазины в Казахстане. «Они думали: как это великая “Евросеть” будет покупать телефоны у “пабаюлов”? – ругается Чичваркин на казахстанских менеджеров. – Гордыня не позволяет. А надо покупать, потому что у “пабаюлов” телефоны есть, а у великой транснациональной компании “Евросеть” пока нет».

«Я говорю: “Добрый день!”»

Спустя неделю после съемок передачи «Время Ч» Чичваркин входит в переговорную «Евросети», держа в руках листок с цифрами продаж по Норильску. Он поясняет, что всегда следит за тем, что происходит на точках, где он побывал и надавал распоряжений и «дынь». Менеджеры зачастую думают: раз в этом году приехал начальник и раздал всем пряников, то в ближайший год он точно не приедет, а значит, можно «выдохнуть». Чичваркин поясняет, что после того как он съездил «на место» и посмотрел на город, собственные точки и людей, он представляет «всю картинку», и ему уже не надо ездить, а достаточно общаться с менеджерами «удаленно».

– Ну, не фонтан Норильск-то наш, – говорит Чичваркин, глядя на листок и накручивая на руку волосы, собранные в хвост. – Чуда не случилось.

Лидер «Евросети» открывает дверь и кричит секретарям, чтобы они нашли руководителя по Сибири, чтобы он перезвонил и чтобы принесли обещанный график продаж по Алма-Ате. Руководитель по Сибири перезванивает через три минуты. Поговорив, Чичваркин сообщает:

– Десятого числа открывается Талнах, первого – Дудинка переезжает на первый этаж, пятого открывается вторая точка, которая была закрыта. Главное – дать понять, что ты следишь.

Секретарь приносит листки с цифрами продаж «Дворца связи» в Алма-Ате за последние дни. Склонившись над ними, Чичваркин бормочет:

– Вторник, четверг, пятница, вот субботу отторговали, понедельник, вторник, среда.

«Евросеть» – одна из самых неформальных крупных компаний в России. Здесь каждый менеджер может позвонить президенту или генеральному директору или встретиться с председателем совета директоров, но это не значит, что здесь работают «на коленке». В конце 2005 года компания внедрила информационную систему SAP, которая позволяет в режиме реального времени контролировать логистику и продажи.

Владелец сети продуктовых магазинов «Магнит» Сергей Галицкий сделал ставку на информационную систему собственной разработки, потому что у таких систем как SAP есть ствол, который менять нельзя – можно только «менять края». А «менять края» Сергею Галицкому неинтересно. Чичваркин признает, что, настраивая SAP, компания попортила себе много крови, но «оно того будет стоить» в будущем, когда оборот

«Евросети» достигнет, например, $5 млрд. SAP – одна из самых быстрых информационных систем, а «самописный продукт», скорее всего, будет работать медленнее, не справится с возросшим объемом информации, и придется какие-то важные параметры из системы выкидывать, чтобы она работала быстрее.

Чичваркин, если захочет, может узнать, сколько телефонов и в какое время суток продал накануне любой из его магазинов. Данные можно посмотреть на компьютере, но так как Чичваркин не любит компьютеров, он попросит, и ему цифры продаж распечатают, как сейчас распечатали цифры продаж по Казахстану.

Компьютеров пока не существует

Я вообще не пользуюсь компьютером и не читаю электронную почту – ее за меня читает секретарь, потом, что необходимо, дает мне в виде распечатки или сортирует по отделам.

Я вообще не пользуюсь компьютером, потому что он должен экономить время, а он только отнимает. Настоящих компьютеров как таковых пока не существует. Автомобили, например, были изобретены только тридцать лет назад – до этого были одни прототипы. Что такое автомобиль сейчас? Настоящий трансформер: относительно безопасный передвижной тихий домик с холодильником, телевизором и музыкой, в котором можно даже уснуть. Поэтому сегодня, когда человек покупает машину, он реже заглядывает под капот, а чаще выбирает по цвету и внешнему виду.

Так и должно быть: телефоны тоже выбирают, основываясь на паре характеристик. Вот раньше в часах считали количество камней – сейчас тебе все равно, сколько там камней и какой установлен маятник. Потому как ты понимаешь, что они будут работать, – тебе достаточно бренда. Раньше каждый российский человек мог поменять лампы в телевизоре, и это было мерзкое отношение к людям – делать то, в чем нужно менять лампы.

Покупатели компьютеров по-прежнему смотрят не на внешний вид, а на HDD и мегагерцы, поэтому компьютеры недалеко ушли от БЭСМ, большой электронной счетной машины. Они сделаны не для людей, а для технарей.

Консьюмерская вещь не требует инструкции, как яблоко. Ты ведь без инструкции понимаешь, что должен

яблоко обгрызть, а серединку оставить и выбросить. Так же все, что создано для людей, должно быть понятно инстинктивно. А компьютеры сделали заносчивые яйцеголовые айтишники для самих себя и своего статуса в мире с бинарным мышлением. Не для людей. Почему эта штука виснет? Объясните мне. Почему здесь нужно то одно загрузить, то другое перезагрузить? Объясните мне. Если покупаешь калькулятор Citizen, у тебя же нет сомнений, что он правильно умножит 123 на 4895. А здесь купил программу и смотришь, пойдет она или нет.

Но скоро компьютеры появятся. Первая ласточка – ноутбук Acer Ferrari. На первый план выходит кастомизация под сущность человека, а не под количество памяти и скорость процессора.

Когда инструкция большинства компьютеров останется нераспечатанной, и для их использования не нужно будет изучать специальную литературу, когда системы будут сами грузиться и сами чиститься, только тогда настанет компьютерная эра, но не та, о которой мечтают айтишники. И только тогда я, может быть, куплю себе ноутбук.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #36 (171) / 2006

После изучения данных настроение у лидера «Евросети» портится.

– Это ниже городской канализации, «Дворец связи» вообще ниже этой черты не должен падать, – говорит Чичваркин.

Он проводит ручкой линию на листке, и я вижу, что «Дворец» очень даже падает.

– Сейчас зададим вопрос. Пусть перезвонит директор «Дворца связи», – кричит Чичваркин секретарям.

Чичваркину приносят телефон – на линии старший продавец из Алма-Аты.

– Але, Чичваркин беспокоит. Что значит «угу»? Я сказал, добрый день, – говорит Чичваркин, хотя «добрый день» он не говорил. – Объясни мне, пожалуйста, вот что: у вас сейчас самый широкой ассортимент с момента открытия, так почему нет резкого увеличения выручки? У вас единственный банк, который может кредиты выдавать? И что, это – причина? Насколько цены отличаются от цен на ближайшем рынке? Сильно – это насколько? Я так и думал. И чего? Почему вы отправляете товар в сервисный центр, а не берете товар? На вашем рынке есть еще что-то, чего у нас сейчас нет в продаже? Список дай вашим

дурным логистам, чтобы сегодня же купили. Хорошо, спасибо.

Разговаривая с топ-менеджером по Казахстану, Чичваркин почти кричит:

– Вчерашняя выручка ниже той, которая была в день моего приезда. Ну, надо гибко! Есть дешевый товар, чувствительный. Есть подороже, не чувствительный. Есть удаленки, где можно дороже продавать. Ну, вы там для чего находитесь? – уже орет Чичваркин, прибавляя неприличное слово (в том смысле, что непонятно, что они там делают, елки-палки). – Я только что разговаривал со старшим продавцом «Дворца связи», у нас на 15–20 % дороже. Либо эти уроды закупают дороже, либо тырят деньги, либо делают наценки. Зачем вы там находитесь, если за пять минут звонком отсюда видно, что опять лепится горбатый? Пожалуйста, бери ручку, бери мониторинги и по-мудрому, ладно?

Владелец «Связного» Максим Ноготков говорит, что ему неинтересно открывать бизнес в странах СНГ, потому что страны СНГ отстают от России в развитии, и все, что будет происходить там, будет повторением того, что было в России. Просто расширять бизнес неинтересно – хочется развивать новые проекты. А Чичваркину расширять бизнес интересно, хотя он и утверждает, что знает наперед, что там, в этих самых странах СНГ, будет происходить.

Например, в Казахстане Чичваркин сейчас заставит своих менеджеров «догонять» ассортимент до нужного уровня. Он утверждает, что «пока не догонят, живыми не выйдут». Потом начнутся «разговоры с вендорами». А когда казахстанская сеть получит нормальные договоры с вендорами, придется искать людей, которые должны будут хорошо продавать телефоны и отрабатывать обязательства перед производителями – причем как в новых точках, так и в старых. Когда нечеловеческими усилиями удастся решить проблему с людьми, встанет вопрос о том, как организовать ремонт и сервисное обслуживание телефонов.

Все это Чичваркин уже проходил в России, но ему интересно снова пройти по этому пути, потому что ему вообще интересно заниматься бизнесом и зарабатывать много денег.

– Ну, я, конечно, проиграл, – вздыхает он, имея в виду пари Разроеву – Пары дней не хватило.

Утешает только то, что есть возможность сэкономить и приобрести Pingus не за $1500, а всего за $1200 – благодаря 20-процентной скидке, которую Чичваркин имеет как постоянный покупатель магазина «Жуковка Plaza».

Глава 8,
о том, как Чичваркин *попал в чувствительную зону*

Если не понял – ты полный ацтой, бери лопату и яму рой...
Е. Чичваркин + «Кровосток»

Чичваркин выходит из переговорной и сталкивается с девушкой, у которой в руке пакет с тремя телефонами Motorola C115. Элдар Разроев попросил ее принести телефоны, она принесла, но не нашла Разроева и поэтому шаталась по VIP-зоне «Евросети» – так называется часть офиса, в которой работает топ-менеджмент компании. Так и наткнулась на Чичваркина.

Чичваркин видит, что в прозрачном пакете лежат коробки с телефонами.

– Ты чего вредные телефоны закупаешь? – спрашивает Чичваркин.

3 апреля 2006 года управление «К» МВД конфисковало у «Евросети» 167 500 мобильных телефонов. Основанием послужило подозрение в том, что телефоны контрафактные. Обычно силовые структуры борются с поддельной продукцией только на основании заявления правообладателя. Но компания Motorola признала, что конфискованные телефоны принадлежат ей и произведены на ее заводах. А на Шереметьевской таможне подтвердили, что груз прошел все необходимые проверки и все пошлины уплачены. В «Евросети» говорят даже, что на таможне груз подвергся беспрецедентно тщательному досмотру: было вскрыто 16 тыс. коробок, и «Евросеть» даже направила двенадцать грузчиков в «Шереметьево», чтобы ускорить досмотр. И все равно ничего предосудительного не нашли, а милиция остановила груз уже на выезде с таможни.

Дальше события развивались так: спустя неделю после конфискации управление «К» МВД распространило пресс-релиз, в котором говорилось, что товар контрафактный и что телефоны не предназначены для использования на территории России (хотя в действительности у них была русифицированная клавиатура) и не отвечают «российским требованиям». Правда, к вечеру того же дня пресс-служба управления «К» заявила, что полностью аннулирует свое утреннее заявление.

И вот теперь, спустя одиннадцать дней после конфискации,

МВД выдвинуло новые претензии. Министерство провело экспертизу и установило, что мощность излучения телефонов Motorola C115 в диапазоне 1800 МГц превышает максимально допустимую норму на 5-10 %, что «может создавать угрозу здоровью пользователей». Теперь на этом основании «Евросеть» может потерять $19 млн – такова стоимость конфискованный партии.

– Ты чего вредные телефоны закупаешь? – спрашивает Чичваркин, улыбаясь.

– Я закупаю? – восклицает девушка, пятясь и задевая юбкой стул.

Стул падает.

Из переговорной выходит Татьяна Гуляева, PR-директор «Евросети».

– Девчонки, пустите меня кто-нибудь за компьютер, – просит она секретарей. – Мне надо пресс-релиз написать. Ну, кто пустит меня за компьютер?

– Садись за мой.

Но тут появляется Элдар Разроев, забирает пакет с телефонами и набрасывается на Гуляеву.

– А можем мы на пресс-конференцию послать журналиста, чтобы он задал наши вопросы?

Сегодня пятница, а на понедельник управление «К» МВД назначило пресс-конференцию по конфискации партии телефонов Motorola.

– Наверное, можем, – пожимает плечами Татьяна Гуляева.

– Пиши вопросы.

Гуляева возвращается к секретарше, которая обещала уступить ей место за компьютером, но та куда-то отошла.

На ее рабочем столе лежат какие-то документы.

– Ну, интересно! Обещала мне помочь, а сама ушла! – возмущается Татьяна.

– Я тебе рассказывал про пчелку? – спрашивает Разроев.

– Про пчелку – да. Спасибо. Все время вспоминаю.

Мимо проходит директор по закупкам Алексей Широков, подбрасывая мячик. У Чичваркина жужжит телефон.

– Да. Я Чичваркин. Владелец компании. Этот мобильный на портале написан? Хорошо, я слушаю. Напишите еще раз. Я услышал. Хорошо, я услышал… Позвони, пермский ИТ висит, – говорит он секретарю.

– Еще раз будет звонок, и он вылетит, – говорит Чичваркин секретарю, имея в виду, конечно, что вылетит отнюдь не ИТ.

– Але, ты еще мне можешь назвать орган? – кричит в телефон главный юрист «Евросети». Он пытается записать название

центра, который провел экспертизу и установил, что мощность излучения телефонов Motorola превышает максимально допустимую норму. – Я вчера на бумажке записал и потерял. Пишу. «Цапля». Большие буквы. «ЦИТ». Маленькая «и». И «Сергей». ЦИТиС.

– Женя, ты можешь ролик посмотреть? – спрашивает в этой суматохе секретарь Чичваркина.

– Ну, давай.

– «Евросеть» объявляет войну, – доносится из динамиков компьютера.

– Текст неправильный, – говорит Чичваркин. – Почему текст не показали вчера? С этим текстом ролик не должен идти в эфир.

– А вы уже видели субмарину? – задает кто-то вопрос.

Желтую подводную лодку Чичваркин выбрал главным символом рекламных кампаний «Евросети» в этом году.

– В коридоре стоит.

Чичваркин бросается в коридор, следом за ним остальные. Возвращаются, смеясь.

– Представляете, какая будет следующая статья в «Ведомостях»? – спрашивает Чичваркин. – «Приплыли».

Серое и черное

«Приплыла» не только «Евросеть». «Приплыли» все компании, работающие на сотовом рынке.

По данным ФТС, в 2004 году в Россию было ввезено 2,8 млн «передающей аппаратуры» (так на языке таможенников называется группа товаров, в которую входят и мобильники). Общая стоимость этих товаров, по данным ФТС, составила $917 млн. Но, по оценкам Mobile Research Group, в 2004 году объем российского рынка мобильных телефонов составил около $3,7 млрд. Телефоны на сумму почти $2 млрд попали в страну неизвестно как.

17 августа 2005 года управление «К» МВД объявило, что перекрыло крупный канал контрабанды, по которому через «Шереметьево» в Россию поступали мобильные телефоны, таможенная стоимость которых была занижена в несколько раз. Управление «К» заявило, что задержало десять автофургонов с контрабандными мобильниками на сумму свыше $10 млн и изъяло 52 поддельные печати. Эти действия милиции вызвали кризис на сотовом рынке – из-за дефицита «трубок» цены на мобильные телефоны выросли на 10–40 %. Дело, конечно, было не в том, что рынку не хватило именно тех конфискованных телефонов. Просто импортеры, ввозившие мобильники по «серым» схемам, затаились, а мобильников, которые ввозились легально, не хватало.

Все крупнейшие сотовые ритейлеры признавали, что испытывают дефицит телефонов. Но «Евросети» как лидеру рынка с самым большим объемом закупок пришлось хуже всех.

Через неделю после первого рейда управление «К» МВД задержало в «Шереметьево» самолет с новой контрабандой. На рынке заговорили о беспрецедентном количестве проверок – похоже, власти решили положить конец нелегальному импорту портативной техники. Вскоре за дело взялась и ФТС, которая начала с того, что исправила собственную ошибку, дающую возможность махинаций с декларируемой стоимостью ввозимых телефонов. Согласно действовавшему с 2004 года правилу, телефоны делились на три класса. Декларируемая стоимость экономичного телефона должна была находиться в диапазоне от $20 до $50, бизнес-телефона – от $50 до $150, а элитный мог стоить от $150. К осени 2005 года стоимость телефонов была гораздо выше минимального уровня, и в новом ведомственном письме деление на три класса было отменено. Вместо этого указывалась ориентировочная стоимость телефонов в

зависимости от марки и модели. Затем ФТС обратилась более чем к пятидесяти производителям бытовой электроники и сотовых телефонов с предложением предоставлять ей прайс-листы для повышения эффективности борьбы с занижением таможенной стоимости импортируемых в Россию телефонов.

Еще не выпал первый снег, а чиновники уже поспешили отрапортовать об успешной борьбе с нелегальными поставками мобильников. Если в августе 2005 года через таможню было ввезено 1,8 млн мобильных телефонов, то в октябре – уже в 1,5 раза больше. Таможенная стоимость товара в августе составила $43 млн, а в октябре – в 10 раз больше ($436 млн). ФТС заявила, что уже в этом месяце почти все телефоны были ввезены в Россию легально. Впрочем, аналитики давали гораздо более осторожные оценки, хотя, в принципе, никто не спорил с тем, что «серого» импорта стало меньше. Но процедура таможенной очистки не стала такой прозрачной, как того хотелось бы многим участникам внешнеэкономической деятельности. Так, прайс-лист производителей оказался далеко не единственным инструментом расчета таможенной стоимости телефонов. Спустя полгода после кризиса на таможне использовались еще пять способов калькуляции таможенной стоимости, в том числе «конкурентный анализ» (сравнение с ценами других производителей, указанными на их сайтах). Впрочем, даже участники рынка и аналитики согласны с тем, что борьба с «серостью» принесла плоды – если до таможенного кризиса доля нелегального и полулегального импорта оценивалась в 90 %, то к концу года она снизилась, по разным оценкам, до 20–40 %.

Чичваркин утверждает, что «Евросеть» никогда не участвовала в «серых» схемах, а все телефоны до таможенного кризиса покупала у оптовиков, которые и привозили товар в Россию. «Евросеть» не могла нести ответственность за их действия, поскольку сама телефоны не импортировала.

Каждый, разумеется, волен верить или не верить этим утверждениям, но надо понимать, что возлагать всю вину за «серый» и «черный» импорт на одних ритейлеров не совсем честно.

Сотовые сети работают по правилам, сложившимся на рынке, причем далеко не всегда по их воле. «Больше всего в контрабанде заинтересованы производители, – говорит владелец “Связного” Максим Ноготков. – Контрабанда им выгодна, потому что нелегально ввезенный товар стоит в России дешевле. Значит, можно было больше продать. Зачем им с ней бороться?»

После таможенного кризиса Максим Ноготков инициировал переговоры крупнейших сотовых ритейлеров с производителями

телефонов. Он хотел добиться, чтобы последние поставляли все телефоны в Россию напрямую, а не, скажем, через Финляндию: ведь гарантировать, что предназначенный для России груз, оказавшийся в Финляндии, пересечет границу законным путем, невозможно. А если будет контрабанда, то товар, ввезенный легально, окажется неконкурентоспособным. Далеко не все производители сразу согласились на эти условия, поскольку организация собственной доставки до Москвы требовала расходов, а компания LG не согласилась и после переговоров. Это стало одной из причин, по которой «Связной» остановил закупки телефонов LG.

С другой стороны, винить во всем только производителей тоже не совсем правильно. «Допустим, мы начали доставлять российские телефоны только в “Шереметьево-2”, – объясняет глава российского подразделения BenQ-Siemens Сергей Яковлев. – Каким образом это исключает возможность “серых” поставок телефонов нашего производства, выпущенных для рынка Великобритании, там проданных оператором Vodafone с субсидией и после этого перепроданных в Россию через индийские торговые компании, расположенные в пригородах Лондона? Как я могу на это повлиять, если границы открыты?»

Решение о способе доставки товара Яковлев обосновывает результатами анализа «портфолио факторов». Расходы на самостоятельную доставку до Москвы оправданы только в том случае, если в этом «портфолио» присутствует желание и способность властей наводить порядок на границах. В августе 2005 года власти попробовали продемонстрировать, что все это у них есть. Спустя несколько месяцев, правда, история «обеления» рынка была омрачена заметкой в газете «Ведомости», в которой рассказывалось, что еще до окончания следствия (то есть до того момента, когда обвинения следственных органов признаны судом справедливыми) Российский фонд федерального имущества по постановлению Следственного комитета МВД по смехотворным ценам начал распродавать конфискованные в конце лета телефоны. Газета писала, что телефон Philips продавался за 55 рублей 53 копейки, а MP3-плеер iRiver – всего за 172 рубля 95 копеек. И кто-то эти телефоны по таким ценам покупал. Делать это милиции разрешал закон, предусматривающий реализацию конфиската, если его хранение «затруднено».

И все же таможенный кризис в какой-то степени оздоровил рынок. Чичваркин говорит, что уже в октябре его компания, как и большинство других участников рынка, решила не покупать телефоны на внутреннем рынке, а ввозить их самостоятельно. Правда, Чичваркин утверждает, что делать это «Евросеть» стала

не столько из-за собственно таможенного кризиса, сколько потому, что благодаря ему стал возможен самостоятельный импорт.

Дело в том, что, когда телефоны делились на классы, большинство ввозимых телефонов декларировалось по минимальной цене, установленной для определенного класса. Но делать это, естественно, могли преимущественно брокеры, особо приближенные к таможенным службам. Разумеется, можно было ввозить телефоны, не пользуясь услугами этих брокеров, но тогда вряд ли удалось декларировать товар по минимальной цене, а значит, он был бы дороже, чем 90 % товара на рынке, то есть неконкурентоспособным.

Когда деление на классы было отменено, препятствие исчезло. Но компании, работающие с таможней, начали требовать за обычные таможенные услуги столько же, сколько раньше требовали за «спецуслуги». А зачем было делиться с ними прибылью, когда в условиях прозрачного таможенного ценообразования стало можно ввозить телефоны самостоятельно?

Этим и занялась компания «Евросеть-Опт», чтобы в будущем избежать повторения этой истории и быть уверенной в легальном происхождении своего товара. Но ничего не получилось: меньше чем через полгода милиция арестовала уже не контрабандные телефоны, которые ввозила какая-нибудь никому не известная компания, а крупную партию телефонов Motorola, которую ввозила «Евросеть» – крупнейшая российская компания, торгующая мобильниками.

Пластмассовая фракция и металлический порошок

Потом управление «К» МВД проведет пресс-конференцию, на которой объяснит, что уголовное дело возбуждено по статьям «контрабанда» и «производство и сбыт продукции, не отвечающей требованиям безопасности». Назвать центр, который провел экспертизу и поставил под сомнение качество продукции одного из мировых лидеров, милиционеры откажутся, хотя в газете «Ведомости» еще до пресс-конференции будет опубликовано название этого центра – ЦИТиС. Отвечая на вопросы журналистов, представители МВД объяснят свою активность не только тем, что существует угроза здоровью людей, но и тем, что «сети связи – очень тонкая высокочувствительная зона», и если в эту зону попадают изделия, не соответствующие установленным правилам, это может нарушить нормальную работу сотовых сетей. А проверять телефоны Motorola милиционеры стали потому, что в соответствующих документах не был указан завод, на котором они были произведены – то есть произведены они были в Бразилии, а в сопроводительных документах указывались заводы в других странах. Правда, милиционеры не объяснили, почему арестована только одна партия телефонов Motorola C115, а другие спокойно продаются в «Евросети». И даже признались, что не знают, есть ли среди тех телефонов, которые продаются, произведенные в Бразилии. Не знают, потому что не интересовались этим вопросом.

Потом компания Motorola выпустит официальное обращение, в котором заявит, что, по результатам экспертизы, проведенной ЦИТиС, мощность излучения телефонов (30,4 дБм) ниже установленной нормы (32 дБм). После этого российская компания RussGPS обвинит компанию Motorola в нарушении патентных прав, которое та допустила якобы при производстве некоторых моделей, в том числе C115. Обращение Motorola милиционеры почему-то приобщат к уже заведенному «таможенному» делу, что многие расценят как ответ милиции на робкие попытки западной компании защитить свой российский бизнес (в числе заказчиков RussGPS – российские силовые структуры). Спустя две с половиной недели после конфискации представители Motorola соберут пресс-конференцию, на которой выступят топ-менеджеры из центрального офиса компании и сообщат, что телефоны у них безопасные и что они намерены подать в суд на RussGPS. Также топ-менеджеры скажут, что обдумывают, подавать ли иск к МВД,

которое ославило их телефоны на всю страну как вредные. Но так и не подадут.

Потом всего за два дня работники базы утилизации МГУП «Промотходы» разберут и переработают «в пластмассовую фракцию и металлический порошок» 50 тыс. выпущенных в Бразилии аппаратов Motorola C115 (третью часть изъятой партии по количеству и десятую часть по стоимости, поскольку это самые дешевые модели). Работники «Промотходов» сделают это по поручению МВД, после того как милиция проведет повторную экспертизу телефонов и выявит, что мощность излучения превышает максимально допустимую норму уже не на 10–15 %, а в 2,5 раза. Какая организация проводила вторую экспертизу и почему ее результаты так сильно отличаются от результатов первой, так и останется тайной.

А компания «Евросеть» заявит, что нести убытки за эту партию должна компания Motorola, хотя до этого момента их несла только «Евросеть», которая заплатила НДС и таможенную пошлину в размере 23 % от стоимости груза.

Чичваркин напишет министру экономического развития Герману Грефу письмо, в котором попросит восстановить законность, а также президенту России Владимиру Путину и премьер-министру Михаилу Фрадкову. Чичваркина поддержат «профсоюзы» предпринимателей – РАТЭК и ОПОРА, которые попросят изменить законодательство, чтобы представители МВД не могли реализовывать конфискованный товар до окончания следствия и вынесения судебного решения.

В мае на заседании правительства премьер-министр Михаил Фрадков поручит министру экономического развития Герману Грефу подготовить поправки к законодательству, касающиеся реализации конфискованного и арестованного имущества. «Нужно сделать абсолютно прозрачным наложение ареста на имущество и его реализацию, убрав оттуда заинтересованность правоохранительных органов», – скажет и сам Герман Греф. Он скажет, что знает десятки вопиющих фактов, когда следователи без всякого суда в считанные дни продавали арестованное имущество по бросовым ценам. Аналитики расценят эти заявления как свидетельство того, что обращения предпринимателей получили отклик в президентской администрации, где было принято решение устранить произвол в отношении бизнесменов.

7 июня 2006 года Госдума направит обращение премьер-министру Михаилу Фрадкову, в котором предложит совместно с представителями обеих палат Федерального Собрания и предпринимательского сообщества «выработать

взаимоприемлемые решения, направленные на совершенствование правовой базы, регулирующей процедуры изъятия, хранения, оценки и реализации имущества, признанного вещественным доказательством». В обращении будет отмечено, что «нередки факты изъятия имущества, признанного вещественным доказательством, без составления его детальной описи, хранения без обеспечения гарантий сохранности, проведения необъективной оценки, устанавливающей заниженные в сравнении с реальной рыночной стоимостью цены реализации указанного имущества на закрытых конкурсах».

В документе будет отмечено, что средства, полученные от реализации имущества, как правило, позволяют покрыть лишь расходы на его хранение, а в случае, если суд признает собственника невиновным, последний получает вырученные от реализации принадлежащего ему имущества денежные средства, несоизмеримые с его реальной рыночной стоимостью товара.

В августе 2006 года 117 439 конфискованных телефонов, не переработанных в «пластмассовую фракцию и металлический порошок», будут перевезены со склада РФФИ на склад «Евросети». Товар вернется владельцу. Следствие по уголовному делу, возбужденному в апреле 2006 года, будет прекращено за отсутствием состава преступления. Зато газета «Ведомости» опубликует заметку о том, что прокуратура завела другое уголовное дело – о хищении телефонов, принадлежавших «Евросети» и конфискованных милицией. Газета напишет, что 30 тыс. из 50 тыс. уничтоженных телефонов на самом деле могли быть не уничтожены, а перепроданы на рынке по бросовым ценам.

А потом реклама

В один из последних дней апреля 2006 года я задержался в редакции журнала «Секрет фирмы» почти до полуночи. Ближайшая от редакции станция метро – «Курская», до нее пятнадцать минут хода. Чтобы попасть в метро, надо идти переулками, мимо Городского центра дезинфекции, именуемого в народе «бомжатником», ларьков с шаурмой, пивом, цветами и слойками, а затем через длинную «трубу» под железнодорожными путями, которую обычно оккупируют личности, вооруженные пивом из ларьков, и бомжи, отогревающиеся, сидя верхом на урнах, и источающие зловоние. От здания редакции до «Курской» каждые полчаса отправляется корпоративный микроавтобус. Я никогда не езжу на нем – когда идешь пешком, как-то лучше чувствуешь, что живешь. Даже если идешь мимо Центра дезинфекции. Но в тот вечер я спешил домой и вопреки обыкновению забрался в микроавтобус. Пассажиров в машине не было. Водитель смотрел портативный телевизор. Он, в общем-то, смотрел телевизор всегда, пока ждал назначенного расписанием времени старта. До отъезда оставалось пять минут. Эти пять минут я провел, глядя вместе с водителем на экран мини-телевизора. Пока он не закрыл телевизор и не включил зажигание, я смотрел на мир его глазами. Я смотрел на мир глазами человека, который не знает Евгения Чичваркина, который не ходил на пресс-конференции МВД и не слышал ничего про «тонкую высокочувствительную зону», да который просто-напросто не читает газет, а смотрит телевизор, уставившись на крошечный экран. Передавали новости. Передача шла с помехами. Рассказали про Лондонский форум. На экране промелькнул и Чичваркин. Он что-то говорил о российском бизнесе – что именно, не помню. Помню, что ничего значительного не сказал. Затем последовал сюжет про успешную операцию МВД, в ходе которой была уничтожена изъятая на таможне крупная партия контрафактных телефонов, не соответствующих российским требованиям и способных причинить вред здоровью людей. Показали, как ломают телефоны.

А потом началась реклама.

Глава 9,
о том, как Чичваркин *увидел гору*

Если тебе дают хук слева, можно ответить хуком справа, но лучше ударить по яйцам.

Е. Чичваркин

– Але! Мне Тимур назначил встречу на час. Я только что узнал об этом. Я уеду, и все.

– Але! Нервов по поводу вчерашнего не было? Было очень жестко. Давай.

– Але. Да. Договорились. Грузим на тех лошадей, которые кормят, да?

– Але. Пускай. Никуда звонить не буду.

– Але-але-але. Да, добрый. Кто это? Да, помню. Что написать? Не понимаю. Я не очень понимаю, что вы хотите, честно. Напишите, пожалуйста, все, что вы хотите, и пришлите по e-mail. Там ведь на визитке указано?

– Ало. У меня вообще в голове пусто.

– Алее… Да… Слушайте, какие вы молодцы. Через часик наберите. Пообщаемся.

– Але. Але. Але. Что? Какая газета? Никогда не видел. Что важнее для экономики – экспаты или гастарбайтеры? Замотивированные аборигены, которые хотят работать. Они важнее для российской экономики, чем пришлые руки-ноги-головы.

– Але? Да, я тебя слушаю. Да, я тебя слушаю. Да, я тебя слушаю. Да, я тебя слушаю. Да, я тебя слушаю.

– Але, здравствуйте. Я название газеты «Коммерсантъ» произнес несколько секунд назад. Это, наверное, отражение от низкой облачности… Задайте эти вопросы лучше не мне.

– Але. То есть мы поедем на великах и не будем бухать? Да, у тебя отец много не пьет и за столом почти не сидит, прекрасно помню.

– Але, Света, узнай, почему «Билайна» продали в три раза меньше, чем вчера? А им не приходило в голову, что я действительно читаю SMS, которые они мне присылают? Ага, вот-вот.

– Але-але, ну хорошо. Но ты тогда позвони и скажи, что я буду в два пятнадцать…

– Але. Але. Але. Але. Але. Да. То есть с нами там вообще говорят так, коротко? Надо просто уговорить их пойти нам навстречу. Надо просто сказать, что мы по одну сторону баррикад.

– Але! Да. На какой период времени? На какой период времени? На какой период времени? На какой период времени?

«Что ли, третий глаз»

Я снова в переговорной «Евросети».

Зеленый флаг «Мегафона» со стола убрали. На стеклянной столешнице теперь вместо кофе и стакана воды – огромная чашка зеленого чая, из которой Чичваркин прихлебывает время от времени. Но остальное осталось без изменений. Телефоны по-прежнему разрываются от звонков, розница-мать все так же зовет со стены, а Чичваркин все так же сидит в желтом кресле в непринужденной позе. Но за прошедшие полгода, кажется, мы оба немного изменились.

Теперь я понимаю, что деньги – далеко не главное, что движет человеком. Вернее, им движет не возможность их тратить, а желание их зарабатывать. Иначе такой человек как Чичваркин, который до сих пор не приобрел никакой недвижимости, мечтает пересесть с Porsche на Audi и говорит, что счастлив ничего не имеющий и что сам с удовольствием арендовал бы даже ботинки, если бы можно было, – так вот, иначе такой человек давно бы остановился.

Теперь я понимаю, что, в сущности, повседневная жизнь миллионера мало чем отличается от жизни обычного человека. Если у тебя нет миллионов, кажется, что жизнь миллионера похожа на редкие сюжетные вставки в телесериях Penthouse. Но на самом деле деньги – бремя, а управление компанией – великий труд. На самом деле капиталисты – самые большие труженики на свете, хотя в нашей стране их многие считают бездельниками и пиявками на теле рабочего класса. Так многих учили в детстве, и в общем-то в этом мнении нас утвердили и коммерсанты первой волны, построившие состояние на залоговых аукционах и приватизации «неэффективных» госпредприятий.

Чтобы изменить представление о предпринимателях, бизнесмен поколения «трех нулей», который разворачивал свое дело в 2000-е годы, когда все уже было приватизировано и оптимизировано и когда сегодняшние аутсайдеры рынка сотового ритейла были в первых рядах, Чичваркин даже стал сниматься в передаче «Капитал», в которой любой человек мог представить пяти предпринимателям свою бизнес-идею и, если она им понравится, получить от них деньги на ее реализацию. Конечно, Чичваркин пошел в эту передачу ради саморекламы и рекламы своей компании. Но он говорит, что желание изменить отношение к предпринимательству тоже сыграло роль.

После передачи «Капитал» на ТНТ появилась вторая версия передачи «Кандидат», которую вел уже не ресторатор Аркадий

Новиков, а олигарх Владимир Потанин. В интервью журналу Forbes он тоже говорил о своем желании показать людям, что бизнес – тяжелый труд, а бизнесмены – не жулики, а самые большие труженики на свете. Но одно дело, когда мнение о предпринимателях пытается изменить Потанин, владелец «Норильского никеля», который когда-то принадлежал государству, и совсем другое – когда это делает Чичваркин, владелец компании, которую сам он и создал с нуля.

Чтобы изменить представление народа о капиталистах, Чичваркин даже на свои деньги издал книгу Айн Рэнд «Атлант расправил плечи». Он утверждает, что книга стала для него источником душевных сил. Если утром в туалете почитать «Атланта» минут десять, заряд предпринимательской бодрости обеспечен на весь день. Впрочем, этот литературный труд, который местами мучительно напоминает дамский роман, считают своей «библией» многие капиталисты. Чичваркин узнал о нем от американо-украинского предпринимателя-еврея, с которым вместе летел на самолете, а я – от владельца компании «Глория Джинс» Владимира Мельникова.

– Некоторые говорят, что «Атлант» – книга про железные дороги и любовь, а на самом деле это лучшая философская книга о капитализме, – убеждал меня Мельников, роясь в портфеле и извлекая на свет мятые листки, вырванные из книги. – Самое нравственное общество на земле – капиталистическое. Все думают о том, как тратить деньги, и только капиталист – о том, как их делать. Он собирает капитал, трудится в поте лица. Без капиталистов вообще ничего бы не было. И при этом их считают самыми ужасными людьми. Нет ни одной точки на планете, где бы их по-настоящему уважали. Их везде ненавидят, даже в Америке. Вот я вам прочитаю…

Мельников достает страницы, перебирает их, но нужную цитату не находит и кричит секретарше, чтобы она принесла книгу. Выясняется, что у него два экземпляра: из одного он вырвал страницы, чтобы носить с собой, другой хранит в целости и сохранности.

– «Всю свою жизнь вы только и слышите, как вас поносят не за проступки, а за величайшие достоинства, – скрипучим голосом декламирует Мельников. – Вас ненавидят не за ваши ошибки, а за ваши достижения… Вас называют высокомерным за независимый ум, считают врагом общества за дальновидность, которая позволяет вам идти неизведанным путем». Вся книга такая – заставляет жутко думать, думать, думать…

Наверное, именно жуткие мысли делают лицо Чичваркина еще более усталым, чем в первую нашу встречу. По итогам 2006

года он вроде бы выполнил свое обещание перед компанией Samsung и вывел ее на первое место на рынке (по крайней мере, по данным Mobile Research, которая оценила долю Samsung в 26,2 %, а долю Nokia – в 24,9 %). Но, возможно, сказывается пережитая им история с конфискацией крупной партии телефонов – общаться с милицией в нашей стране тяжело и неприятно любому, будь ты хоть мигрант, проживающий в столице без регистрации, хоть миллионер, владеющий крупной компанией. Впрочем, может быть, Чичваркина заботит не прошлое, а будущее – ведь сегодня он готовится взять новую высоту.

Как раньше он «воспитывал» компанию Samsung, добиваясь от нее выгодных условий сотрудничества, так теперь начинает «воспитывать» компанию Nokia, которая в последнее время не давала «Евросети» достаточного количества фэшн-телефонов, которые активно рекламировались по телевизору, а также захотела отобрать у нее право на продажу эксклюзивного бренда Vertu.

Чичваркин послал сотрудникам своей компании очередное цветное письмо, в котором написал следующее: «Модные модели нам не грузят, а бизнес с Vertu хотят отдать друзьям своих сотрудников... Поэтому с 23 августа з/п за телефоны Nokia будет равна 0 по всем странам СНГ. Телефоны Nokia должны стоять без описаний на дальней полке, продаваться только в том случае, если покупатель настаивает... Использование телефонов Nokia в личных целях на территории компании запрещено с 1 октября».

Еще в сентябре в Москве на Тверской, 14 открылся фирменный бутик Vertu под управлением компании «Евросеть». В день открытия на полках стояли тарелки с пирогами из ресторана «Царская охота». Телефонов на полках не было – покупателям предлагали заказывать их по каталогу. «Евросеть» выпустила пресс-релиз, в котором ситуацию объяснила тем, что компания Wital (дистрибутор Nokia в России и странах СНГ) не сумела поставить в срок телефоны, а ждать больше было нельзя – баннер «Vertu. Скоро открытие» и так провисел на магазине десять месяцев. В компании Wital, правда, заявили, что необходимое количество телефонов «Евросети» было поставлено, поэтому все расценили этот скандал как еще одну перестрелку в разгорающейся войне «Евросети» с Nokia.

Когда «Евросеть» враждовала с компанией Samsung, люди говорили, что это слон и моська, и утверждали, что Чичваркин слишком уж о себе возомнил. Когда же Чичваркин начал войну с Nokia, возмущение достигло, кажется, апогея, потому что Nokia – безусловный мировой лидер среди производителей мобильных

телефонов, и по правилам этой финской компании живет весь мир. Samsung согласился на сотрудничество на условиях «Евросети» потому, что это молодая азиатская компания. А Nokia – европейская компания, и ее бренд любят многие, и все, мол, чего добьется «Евросеть», – это снижения объема продаж, потому что многочисленные поклонники Nokia просто пойдут за телефонами этой марки в магазин конкурента. Чичваркин признается, что даже сотрудники «Евросети», много лет проработавшие в компании и привыкшие к конфликтам, на этот раз чувствовали себя неуверенно.

– Нас лишат возможности, надо подписать договор, – дебиловатым голосом передразнивает своих сотрудников Чичваркин. – Чего все такие слабонервные? Я не знаю, у меня, что ли, третий глаз, – вижу то, чего никто не видит. Но они даже не хотят платить аренду за магазин Nokia в Санкт-Петербурге, который мы купили вместе с «Ультрой» и который у нас в управлении, за продвижение не платят, специальных поставок не делают. При этом требуют подписать договор, по которому у нас есть обязательства, а у них нет. А мне всегда казалось, что бизнес – это взаимовыгодное сотрудничество.

Чичваркин, конечно, понимает, что его новый противник не прост, и утверждает, что новую войну ведет, используя новые хитрости. Например, сейчас он притворился мертвым удавом – то есть согласился подписать договор с Nokia, по которому у «Евросети» перед Nokia есть обязательства, а у Nokia перед «Евросетью» – нет. Если он подпишет контракт, руководство Nokia решит, что все в порядке, и конфликт с «Евросетью» улажен. Оно успокоится, и тогда Чичваркин нанесет удар. «Так делают многие змеи, – поясняет лидер “Евросети”. – Я видел передачу по каналу Animal Planet. Змеи переворачиваются пузом кверху, и их железы источают такой запах, что кажется, будто они сдохли. Многие звери понимают, что дело нечисто, но не могут ничего с собой поделать. Ничто не губит девственниц так, как любопытство».

Но и с другой стороны воюют не дураки – Nokia тоже умеет притворяться мертвым удавом.

Получив плохие условия поставок, Чичваркин начал повышать ставки. Он потребовал заключить принципиально новое соглашение и предоставить «Евросети» статус мирового дилера Nokia, гарантирующий одинаковые условия для сети в любой стране. Таких договоров у Nokia нет ни с одним ритейлером в мире. Но когда-то и у компании «Вымпелком» не было эксклюзивных дилеров, которые получали бы одинаковые условия в каждом российском регионе, а «Евросеть» первая заключила с «Вымпелкомом» такой договор.

Компания Nokia притворилась мертвым удавом: ее представители сказали Чичваркину, что на отраслевой конференции в Амстердаме в ноябре с ним хочет встретиться глава глобального офиса. Чичваркин ждал этой встречи несколько недель, но потом ему сообщили, что времени у главы глобального офиса не будет, и он сможет пообщаться с Чичваркиным разве что очень недолго, в коридоре. В ответ Чичваркин попросил передать, что пусть тот лучше сам приезжает в Москву, и с ним тоже организуют встречу в коридоре «Евросети».

У лидера «желтой» компании уже припасен ответный ход, который он называет «креативной демотивацией». Чичваркин хочет провести опрос фанатов Nokia, чтобы понять, какие модели других производителей больше всего похожи на лучшие новинки этого бренда, и выставить эти модели на полки по очень низким ценам. Он хочет сделать фанатам Nokia предложение, от которого невозможно отказаться, и снизить продажи самых ходовых моделей финской компании.

– Как раньше волокли камень? – спрашивает Чичваркин. – Подкапывали, отжимали, тянули. Если нет сил сдвинуть, где-то создается вакуум, а где-то давление. И вот так это все сподвигается.

Чем закончится это противостояние и действительно ли «сподвигнется» что-нибудь, пока не знает никто, кроме самого Чичваркина. Он говорит, что знает, чем все закончится. Глобальные компании очень неповоротливы, поэтому, чтобы «сподвигнуть» их на действия, нужно «валить» их продажи не за квартал, а за год. Поэтому противостояние закончится не позднее конца 2007 года, когда плохие результаты первого полугодия и надвигающийся кризисный Новый год заставят Nokia принимать какие-то меры, чтобы увеличить объем продаж на одном из ключевых рынков. Старые российские менеджеры будут уволены, на их место придут другие, которые на правах новичков предложат пойти на мировую. Так думает Чичваркин.

Конфликт «Евросети» с Nokia – не просто конфликт двух компаний. Это столкновение двух философий. Это вопрос: производитель или продавец? Кто должен диктовать условия? Кто важнее в деловом мире? Дистрибутор-продавец важнее, убежден Чичваркин. В 2006 году он даже доказывал это на Саммите брендов-лидеров, убеждая владельцев ведущих российских брендов, что бренды без дистрибуции – ничто.

– Посмотрите на столы, почему на всех мероприятиях одна и та же дрянная вода? – спрашивал он слушателей, и слушатели смеялись над такой наглой прямотой. – Она же невкусная. Но она

везде. Вариант – вода заклятых конкурентов, такая же невкусная. Но за нее уже заплатили деньги. И никакой другой воды тут нет. И все ее пьют.

Чичваркин считает, что «Евросеть» в идеале хотела бы нарезать каждому производителю по 15 % рынка, то есть сделать так, чтобы все имели одинаковые доли на рынке. Тогда можно было бы просто высылать производителям по факсу условия работы (схему проезда на склад «Евросети»). «Но этого никогда не будет, потому что есть выдающиеся компании, а есть мастурбатики», – вздыхает Чичваркин.

Но пока сами производители точно так же мечтают разделить рынок между двумя-тремя крупными равновеликими сетями, чтобы высылать им условия работы по факсу. И поэтому желтое кресло, в котором, по словам Чичваркина, всякий раз оказывается высокопоставленный менеджер строптивого вендора, озаботившегося показателями собственных продаж, пока пустует.

Асимметричный ответ

Чичваркин бросает на стол полноцветный каталог. Каталог звучно шлепается на стеклянную поверхность. Чичваркин произносит несколько неприличных слов, смысла которых я не понимаю.

– Ну, правильно, научили весь мир бизнес делать, – произносит наконец Чичваркин осмысленную фразу. – Вот наш человек, ну, почти наш, только вот так бегущий, – Чичваркин вскакивает и показывает, как этот человек бежит, встав на одну ногу и согнув одну руку в локте, а другую поднеся к лицу. – И слоган: «Мы привезем быстрее!»

Я понимаю, что кто-то слямзил логотип «Евросети», только у «Евросети» человек, изображенный на логотипе, стоит, а у того, кто позаимствовал, бежит.

– Или приезжаешь в Украину, – снова плюхается в кресло Чичваркин. – А там магазин шмоточный в наших цветах и слоган наш – «Цены ниже».

В цвета «Евросети» перекрашиваются не только магазины одежды. Например, владелец «Эльдорадо» Игорь Яковлев исповедует принцип «Не можешь сделать лучше лидеров – копируй». Поэтому он и копирует сегодня «Евросеть», развивая свои собственные салоны связи. Их оформление, организация торгового пространства и даже выкладка зачастую такие же, как в магазинах «Евросети».

Но теперь Чичваркину испортило настроение не простое подражание конкурентов. Теперь они его опередили. Я беру со стола каталог мобильного контента, который начала продавать сеть «Связной». Чтобы контент продавался совсем хорошо, «Связной» даже сделал специальный wap-портал и совместно с вендорами выпустил специальные телефоны, в которых программа изменена таким образом, что доступ к нему очень прост. Разумеется, «Евросеть» тоже в полушаге от того, чтобы запустить аналогичный проект. «Но у них уже есть, а у нас только будет, вот и вся разница, – досадует Чичваркин. – Но теперь догонять нельзя. Ответ всегда должен быть асимметричным. Если тебе дают хук слева, можно ответить хуком справа, но лучше ударить по яйцам. Не надо играть в те же игры».

Чичваркин давно хотел сделать такой проект. Он говорит, что вообще был первым пользователем мобильного контента в России. Еще когда никто не продавал ни заставок, ни мелодий, ни риалтонов для мобильных телефонов, у Чичваркина был аппарат, позволяющий записать на диктофон любой звук, а потом

использовать его вместо звонка.

Потом Чичваркин прочитал историю про британского бизнесмена Ричарда Брэнсона и узнал, как тому удалось заработать денег, создав Virgin Mobile – виртуального оператора сотовой связи, покупающего трафик у реальных операторов, перепродающего его потребителям и зарабатывающего за счет того, что умеет торговать и знает, что нужно людям.

Год назад Чичваркин полетел в Англию, чтобы показать сыну, который должен был идти в школу, Оксфорд, где учатся очень умные мальчики, и настроить его на учебу. Там он купил телефон Virgin Mobile.

– Страшно удобно закачивать контент, – делился впечатлениями от услуг компании великого Брэнсона Чичваркин. – Фунты летят как из пулемета. У меня три раза в кармане случайно нажалась клавиша OK, и я скачал фотографию Орландо Блума.

По прогнозам исследовательской компании IDC, в 2006 году в России должно было быть продано 29,4 млн мобильных телефонов, то есть на 8,5 % меньше, чем в 2005 году. Впервые за всю историю развития российского сотового ритейла продажи телефонов должны были упасть. Объем рынка в стоимостном выражении пока продолжает расти – за счет того, что люди покупают более дорогие телефоны. Но уже понятно, что рынок близок к насыщению, и такого бурного роста, какой наблюдался в последние пять лет, уже не будет. Это все равно как если бы Страдивари вдруг обнаружил, что обеспечил скрипками всех скрипачей, и инструменты больше никому не нужны.

Тухлая дыня

У вас в руках наполовину сгнившая дыня. Ее можно выбросить, но можно ведь и съесть – если вырезать всю гниль. После такой операции дыня выглядит убого и на дыню-то не очень похожа, зато ее можно кушать, и она не горькая, а сладкая.

Во время кризиса в бизнесе действовать нужно так же, как с дыней. Представьте компанию, которая долго плыла по течению. Большая расходная часть (любой офис склонен расти бесконечно, ведь если ничего не трогать, у каждого младшего дворника будет по старшему помощнику). Постоянно снижающаяся доходная часть (компания все прощелкала, не увидев новых молодых ростков в бизнесе). Проворовавшиеся менеджеры (которые требуют при этом бонусов и трясут пятилетними контрактами). Сотрудники – не команда, а

демотивированная толпа (без пятнадцати шесть все уже стоят около столов с сумками в руках). Основатель уже на пенсии (то Канары и Сейшелы, то березки и рябины). В общем, полная задница. Как быть?

Никто не спасет компанию, кроме владельца. Мечты о наемном менеджере из-за границы, который придет и все сделает за вас, – бред. Конечно, там есть профессиональные команды спасателей Малибу. Но из тех, кто готов поехать к нам, свободны только неудачники, которых выгнали либо за неадекватность, либо за воровство. Маловероятно, что вам подвернется амбициозный человек, которому именно сейчас для строчки в резюме нужно вытащить компанию из кризиса. А раз так, надо выбираться самому.

Первым делом нужно избавиться от всех расходов, результата которых нужно ждать больше одного-двух месяцев (если в июне вам надо платить за рекламу, которая выйдет в декабре, – к черту ее). Все структуры, которые не зарабатывают деньги, во время кризиса в течение суток выводятся за штат (если что-то сломается, наймете человека для починки конкретной поломки).

После того как высушены все расходы, нужно понять, что будет локомотивом роста. Что сейчас на рынке самое актуальное? Где можно добиться успеха? Что позволит компании заработать денег быстро и много?

Выбрав лидера, вы тем самым отбираете весь овес у остальных и, не обращая внимания на визг и проклятия, отдаете его одной лошади, на которую решили делать ставку. Про других можно не думать (если крепкие – выживут, а если не крепкие, то и не надо).

И последнее. Нужно понять, с кем скакать на этой лошади. Можно не обращать внимания на работников с десятилетним стажем, с пафосом кидающих в лицо заявления об увольнении, поскольку вы «разрушили компанию». Во время кризиса стаж и квалификация не имеют никакого значения, важно только желание победы. Некоторый прессинг заводит – вот такие люди и нужны. Они и помогут компании выжить.

Надо только вовремя заметить, что кризис преодолен, поскольку, как только компания выходит в плюс, следует тут же снова обрастать мясом. Иначе голые кости застудишь на ветру.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #3 (186) / 2007

В будущем лидера «Евросети» ждут гораздо более серьезные вызовы, чем борьба с Nokia.

Что можно сделать, если рынок перестает расти?

Прежде всего – развивать бизнес за пределами России. Компания Чичваркина работает в Украине, Казахстане, Беларуси, Эстонии, Латвии, Кыргызстане, Узбекистане, Молдове. Но ему этого мало. Он хочет построить настоящую глобальную компанию, которая будет работать не только в странах СНГ, но и во всех странах мира, где есть перспективы для сотового ритейла. Такие перспективы есть в Турции, Монголии, Индии, Пакистане. Именно эти страны еще в 2005 году «Евросеть» назвала как возможные объекты экспансии. К Индии Чичваркин успел присмотреться – слетал на разведку, начал переговоры с индийскими коммерсантами и намерен в ближайшее время лететь туда снова. Но пока дальше этого дело не идет.

Многие российские ритейлеры мечтают о зарубежных рынках. «Если в России мы успешно конкурируем с западными сетями, что помешает нам конкурировать с ними в Европе? – спрашивает владелец сети магазинов женского белья “Дикая орхидея” Александр Федоров. – Я не думаю, что надо ограничивать себя. Даже странами СНГ. Даже стратосферой. Кто мне помешает когда-нибудь выпустить белье для космонавтов?» Но пока Александр Федоров белье для космонавтов не выпускает, а бизнес начал вести не в Европе, а на Украине. Примерно так же обычно заканчиваются мечты и других российских коммерсантов о Европе.

Но то, что не удается другим, вполне может оказаться по силам Чичваркину. Он ставит перед собой еще более трудную задачу – развивая компанию на глобальном уровне, превратить сеть магазинов по продаже мобильных телефонов и цифровых устройств в сеть магазинов по продаже всего чего угодно. Многие конкуренты Чичваркина, предвидя грядущую стагнацию сотового рынка, собираются продавать в своих салонах билеты на концерты и полисы ОСАГО, а Чичваркин разработал революционную концепцию для «желтой» компании – он задумал сделать «Евросеть» национальным банком развлечений.

– Я не хочу простого соревнования по ценам, – шумно отхлебнув чаю из большой кружки, говорит основатель компании, взлетевшей на слогане «Евросеть – цены просто о...!». – Хочу, чтобы у компании было человеческое лицо. Мне хочется нести людям впечатления, заряд хорошего настроения. Сейчас ведь эпоха впечатлений. Ни за что другое в нашем урбанистическом мире человек не готов платить больше, чем за впечатления.

– Даже книга есть такая, бизнес-бестселлер «Экономика

впечатлений», – говорю я. Эту книгу написал американский бизнес-гуру Джозеф Пайн. Он предрекает, что на смену экономике услуг придет экономика впечатлений, так же, как на смену экономике товаров когда-то пришла экономика услуг.

– Да я сам могу такую книгу написать, – оживляется Чичваркин. – На самом деле, все это Том Питерс. Он пишет Библию. А все остальные пишут свой «Код да Винчи».

Еще в 1982 году Том Питерс в соавторстве с Робертом Уотерменом написал книгу «В поисках совершенства», ставшую гимном дебюрократизации компаний и свободного бизнеса. Питерс и Уотермен рассказывали про руководителей, сумевших разрушить административные барьеры, вдохнуть в свои компании жизнь и благодаря этому добиться успеха на рынке. В таких компаниях инженеры, разрабатывающие калькуляторы, вставали за прилавок, чтобы понять, что нужно потребителям, авторы блестящих идей получали в награду бананы, а к реализации проекта приступали только в том случае, если им управлял энтузиаст.

«Если поместить пчел и мух в бутылку, положить ее на бок и направить донышком к окну, то пчелы будут стремиться к “правильному” свету и в итоге погибнут, а мухи “без лишних раздумий” будут ползать всюду и в итоге найдут выход», – писали Питерс и Уотермен, прославив тех, кто пытается сделать что-то новое и не боится ошибиться.

Спустя двадцать лет Том Питерс выпустил новую книгу – «Представьте себе!». Он снова, да еще с большей категоричностью, предрек смерть забюрократизированным, консервативным компаниям и феноменальное будущее – таким, которые, как Apple под руководством Стива Джобса, хотят оставить «вмятину во Вселенной» и создавать «wow-продукты», никого не оставляющие равнодушными.

Том Питерс со злостью написал, что, несмотря на выдающийся успех его книги, до сих пор очень немногие компании претворили изложенные в ней принципы в жизнь.

Он просто не был в России.

«Предоставьте большому Таланту больше свободного пространства! Продвигайте его! Платите ему!» – пишет Том Питерс. В «Евросети» продавцы становятся директорами филиалов, работающих на территориях, которые по площади превосходят многие европейские государства.

«Я сыт по горло разговорами о “скучном бухгалтерском отделе”[…] Если он “скучен”, то лишь потому, что главный бухгалтер[…] зануда», – пишет Том Питерс. В 2004 году, выпуская первые облигации, менеджеры «Евросети» придумали для

инвесторов услугу – рискнувшие вложить деньги в бумаги компании могли в режиме реального времени наблюдать за тем, как заемщик накапливает деньги для выполнения своих обязательств.

«Построение “барьеров”/“удельных княжеств” – это ПАУ (преступление, ведущее к автоматическому увольнению)», – пишет Том Питерс. Еще до того, как Чичваркин прочитал эту максиму в книге, он уже боролся с руководителями, у которых над головой вырастал нимб, и в своих цветных письмах призывал сотрудников сшибать эти нимбы.

Все, что делал Чичваркин, когда строил компанию-дискаунтер, он делал как человек, который строит funky-бизнес. Неудивительно, что теперь, когда соперники «Евросети» стали эффективными и ценовая конкуренция уже невозможна, а рынок вот-вот будет насыщен до предела, Чичваркин решил превратить «Евросеть» в настоящий funky-бизнес. Неудивительно, что в одном из последних цветных писем Чичваркин пишет про мэра Москвы Юрия Лужкова. Чичваркин хочет сказать, что москвичи Лужкова любят, несмотря ни на что, и поэтому Лужкову все нипочем. Какое отношение мэр Москвы Юрий Лужков имеет к бизнесу «Евросети» и почему о нем должен задуматься продавец-консультант, например, в заполярной Дудинке?

– Если компанию любят, причем по-настоящему любят, никакие беды ей не страшны, – объясняет Чичваркин.

«Устал, отдохнул, снова поплыл»

В деле построения funky-бизнеса по образу и подобию Virgin Mobile и превращения «Евросети» в банк развлечений у Чичваркина пока больше поражений, чем побед.

Пять раз компания пыталась начать продажи мобильного контента, и пять раз дело кончалось неудачей. В итоге Чичваркин объявил, что «рыба гниет с головы», и несколько раз поменял руководителей направления. Не помогло – компания проиграла рынок не только «Связному», но и «косным» сотовым операторам, которые в 2006 году стали активно и успешно продавать мобильный контент.

Это, пожалуй, самая крупная неудача «Евросети» на новом поприще. Другие проекты работают. Компания торгует не только MP3-плеерами и цифровыми фотоаппаратами, но и билетами на концерты, картами IP-телефонии, ноутбуками, а также начала в некоторых салонах продавать фильмы на DVD-R и даже услуги сотовой связи под собственным брендом в Поволжье. Но все это пока не приносит существенных доходов. «Евросеть» по-прежнему – всего лишь компания, продающая портативную электронику, и прежде всего сотовые телефоны.

Сможет ли бывший торговец из Лужников, добившийся славы и денег с помощью матерного стишка и почти беспредельной смелости, превратить «Евросеть» в глобальную funky-компанию, которая станет в один ряд с такими мировыми легендами, как Apple, Virgin и Harley-Davidson?

Учитывая сложность задачи, критики скажут, что шансы на победу невелики. Скептики скажут, что шансов вообще нет, учитывая личностные особенности Чичваркина, который даже не хочет заниматься ребрендингом, поскольку считает это напрасной тратой денег (тем, кто заикается про ребрендинг, Чичваркин даже рекомендует сделать ребрейнинг («brain» в переводе с английского – «мозг»). Он утверждает, что за многие годы бренд «Евросети» не изменился, зато сильно изменилась сама компания, причем в лучшую сторону. Это и есть «брендинг по Чичваркину». Лидер «Евросети» не хочет менять оформление своих салонов, хотя дизайн «Евросети» разработал за двадцать минут один его знакомый. Хотя его любимый Том Питерс писал о том, как важен дизайн в эпоху впечатлений. Просто сам Чичваркин не считает, что внешний вид его магазинов настолько плох, чтобы требовать революции, а не эволюции.

Сделайте мне ребрэйнинг!

Логотип «Евросети» был создан десять лет назад за полчаса в подсобке нашего первого магазина и с тех пор не менялся. И менять его мы не будем: ребрендинг – вредное и опасное увлечение.

Сравните финансовые показатели МТС и «Вымпелкома». У кого ребрендинг был удачнее? Никогда не разберешься, потому что на показатели влияет не только брендинговая политика, но и каждодневная работа компании: тарифы, сервис, дистрибуция. И на деле все это гораздо важнее цветных картинок.

Качество продукта и дистрибуция важнее бренда, поэтому пользы от ребрендинга мало, а вреда много. Владелец бизнеса, которого развели на ребрендинг, тратит деньги не только на разработку дизайна. Еще больше приходится тратить на то, чтобы удержать лояльных клиентов, которые привыкли к старому образу и для которых новый выглядит как подделка. Поэтому стоимость ребрендинга надо считать не по стоимости смены вывесок, а по стоимости всей годовой рекламы, которую придется давать, а это запредельно много.

Считается, что новый бренд становится флагом перемен и помогает компании стать другой: он нацелен не только на потребителей, но и на сотрудников. Но вот собственные магазины «Вымпелкома» стояли со старым брендом целый год. Все дилеры уже сменили вывески – даже «пабаюлы» Абрикосовы. А компания работала под прежним имиджем. Какой же это флаг? Прежде чем проводить ребрендинг, нужно провести ребрэйнинг. То есть сначала надо сменить мозги, а только потом картинку.

Сверхвысокие затраты на ребрендинг может оправдать только полная перестройка – отношения к покупателю, бизнес-процессов, идеи. Но в действительности у нас этого никогда не происходит. Поэтому, если у вас есть возможность не делать ребрендинг, не делайте. Лучше действовать путем постепенных изменений.

Ведь, как бы вы ни старались, сверхмодным бренд будет только сверхкороткое время. Потом недолго он будет приемлемым. Затем устаревшим – очень-очень долго. А потом он станет антиквариатом навсегда, как духи «Шанель № 5», которые воспринимаются вне времени. Никому же не приходит в голову проводить ребрендинг «Шанель № 5». Надо просто дождаться.

из колонок Чичваркина в журнале «Секрет фирмы», #5 (188) / 2007

Возможно, Чичваркин снова окажется прав, а все остальные – неправы. И все мы станем свидетелями появления первой российской funky-компании, построенной с нуля бывшим торговцем джинсами.

Возможно и другое: то, что в прошлом сделало Чичваркина богатым, сильным и знаменитым, помешает ему достичь новой цели.

Как сам лидер «Евросети» относится ко всему этому – к тому, что уже было и что еще будет?

– Ты плывешь к берегу, – говорит Чичваркин. – Гребешь, гребешь, устал, отдохнул, снова поплыл. Тебя сносит течением, но ты все равно плывешь. Вот ты уже видишь, что люди на берегу машут тебе руками. Твои силы на исходе, но ты плывешь. И вот ты вышел на берег. И чего – праздновать? На берегу гора. Ты ее видишь. Идешь на гору.

notes

Примечания

1

Я дико извиняюсь, но я стою в пробке на Тверской. К сожалению, мне понадобится не десять минут, а двадцать. Надеюсь, через двадцать минут буду на месте. До встречи! (англ.)

2

Вы уволены! (англ.)